

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ

PREZENČNÍ STUDIUM

2014–2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Eva Zuzánková

Etika a etické normy v rodině a ve firmě

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER

FULL-TIME STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Eva Zuzánková

Ethics and ethical standards in the family and in company

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Miloš Chlad, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 9.2. 2016

Eva Zuzánková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu PhDr. Miloši Chladovi, CSc. za jeho metodické vedení a cenné rady, které mi poskytoval během psaní mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala i spolupracujícím firmám a jejím zaměstnancům za umožnění sběru dat k empirickému výzkumu mé práce.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá etikou a etickými normami zaměstnanců firem jak v osobním tak dále především v profesním životě. Velká část práce se zabývá nastavením, implementací, změnou i dodržováním norem etického chování ve firmách. Dále se práce také zmiňuje o společenské odpovědnosti firem a její důležitosti v dnešním světě. V neposlední řadě je do této diplomové práce zařazena i problematika etických kodexů. Praktická část na základě strukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření osvětluje etické chování zkoumaných firem a jejich zaměstnanců. Obecně je tedy cílem práce zjistit, jaká etika, etické normy a etické kodexy jsou rozšířeny v dnešní společnosti. Dále je za cíl kladeno objasnění rozdílů, spojitostí etických kodexů ve firmách s etikou společnosti jako takové.

Klíčová slova

Etické hodnoty, etické kodexy, firemní kultura, manažerská etika, podnikatelská etika, společenská odpovědnost firem, strategie firmy.

Annotation

Diploma thesis deals in its theoretical part with ethics and ethical standards of company employees in their personal and especially professional life. Much of the work deals with the setup, implementation, change and compliance with standards of ethical behavior in companies. Furthermore, the work also refers to corporate social responsibility and its importance in today's world. Finally, in this thesis included the issue of ethical codes as well. The practical part is based on structured interviews and a questionnaire survey highlighting the ethical behavior of surveyed companies and their employees. Generally, the aim of the work is to find out what ethics, ethical standards and codes of conduct are widespread in today's society. It is also aimed at clarifying posited differences, continuity of ethical codes in companies with the morality of society as a whole.

Keywords

Business ethics, codes of ethics, corporate culture, corporate social responsibility, the company's strategy, ethical values, management ethics.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ETIKA V RODINĚ (ETIKA V SOUKROMÉM ŽIVOTĚ)	11
1.1 Historický vývoj etiky.....	13
1.2 Etika a domov.....	14
2 FIREMNÍ KULTURA	18
2.1 Determinanty firemní kultury.....	24
2.2 Tvorba a změna firemní kultury.....	27
2.3 Firemní kultura a personální politika.....	30
3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	33
3.1 Etika a odpovědnost v podnikové kultuře.....	39
3.2 Společenská odpovědnost jako součást strategie firmy.....	44
3.3 Kritika společenské odpovědnosti firem.....	48
4 PODNIKATELSKÁ ETIKA	52
4.1 Etické normy firmy.....	54
4.2 Vývoj podnikatelské etiky.....	56
4.3 Manažerská etika.....	57
5 ETICKÉ KODEXY	60
5.1 Tvorba etického kodexu.....	64
5.2 Profesionální etické kodexy a etika ve státní správě.....	67
PRAKTICKÁ ČÁST	71
6 VÝZKUMNÁ ČÁST	71
6.1 Výzkumná otázka, hypotézy a výzkumná metodika.....	72
6.2 Výzkumný vzorek.....	73
6.3 Výsledky výzkumu a jejich interpretace.....	75
6.3.1 Protokol z rozhovoru – Firma A.....	75
6.3.2 Protokol z rozhovoru – Firma B.....	78
6.3.3 Komparace a interpretace výsledků rozhovorů z Firmy A a Firmy B.....	80
6.3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření – Firma A.....	85
6.3.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření – Firma B.....	93
6.3.6 Komparace a interpretace výsledků dotazníkového šetření z Firmy A a Firmy B.....	101

6.4 Závěry výzkumu	104
ZÁVĚR	106
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	108
Seznam použitých českých zdrojů	108
Seznam použitých zahraničních zdrojů.....	110
Seznam použitých internetových zdrojů	110
SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

Autorka se ve své diplomové práci bude zabývat etikou a etickými normami v rodině a především pak ve firmě (to znamená především firemní kulturou, společenskou odpovědností firem z pohledu etických norem, podnikatelskou etikou).

Firmy v dnešní době nemohou spoléhat jen na produkci čistého zisku. Vzhledem ke stále sílícímu tlaku ze strany zákazníků, spotřebitelů hraje v podnikání etika stále významnější roli. Pokud se firma a její zaměstnanci chovají eticky a pokud v podnikání dodržují určitá společenská a etická pravidla, stávají se velmi populárními. Etické chování může působit také jako značná konkurenční výhoda. Spotřebitelé, zákazníci si takového chování a deklarovaných hodnot všimají a váží. Zákazníci se rádi vrací tam, kde se slušně chovají, kde vládne příjemná atmosféra, kde se prostě cítí dobře.

Nicméně se nejedná jen o lepší vnímání firmy zvenčí. Ale především jde o vnímání uvnitř firmy, jenž se neustále mění. Díky velkému rozmachu sociálních sítí a informačních technologií, se obecně dnes pozitivní i negativní informace šíří závratnou rychlostí. Firma by tedy měla brát na zřetel i spokojenost zaměstnanců, investorů či dodavatelů.

V minulosti bohužel mnohdy docházelo k situacím, ve kterých se firmy oficiálně tvářili, že morální hodnoty a chování v podnikání podporují. Ve skutečné praxi tomu, ale tak nebylo. Právě toto chování je dnes velmi riskantní. Neboť se současným stavem rozšíření internetu a jednoduchosti sdílení informací na sociálních sítích, je již dodržování stanovených hodnot a standardů etického chování bráno jako určitá samozřejmost. Firmy, které se tedy takto nechovají, jednají naprosto kontraproduktivně. A škodí jen sami sobě.

Firma si musí zajistit nejen zakotvení morálních a etických hodnot, norem a chování v podnikání do firemních dokumentů a do firemní kultury, ale také musí klást velký důraz na výběr zaměstnanců. Protože právě zaměstnanci a jejich výchova a předchozími životními zkušenostmi získané morální normy a hodnoty, utvářejí i faktickou morálku, etiku a cíle celé firmy.

Cílem diplomové práce bude zjistit jaké etické normy a etické kodexy jsou

rozšířeny ve spolupracujících firmách, jak jsou dodržovány a jak se tyto firmy vyrovnávají s aplikovanou etikou ve svém jednání navenek i uvnitř firmy. Diplomová práce také objasní rozdíly, spojitosti etických kodexů a jakou měrou je v nich zahrnuta i morálka a morální hodnoty, které zaměstnanci získali v osobním, soukromém životě.

Tato diplomová práce je dělena do dvou částí. Teoretická část osvětluje tematiku etiky a etiky v podnikání jako takovou. Je dělena do pěti kapitol. První kapitola se bude zabývat etikou a etickými normami v rodině, v soukromém životě jedince. V této kapitole autorka představí základní pojmy etiky a také vznik a ukotvení etických hodnot v životě jedince. Druhá kapitola bude věnována firemní kultuře. Do této kapitoly autorka zařadí nejen osvětlení samotné firemní kultury jako celku, ale také její tvorbu, implementaci a změny, které odrážejí vývoj firmy na trhu (ve srovnání s konkurencí). Třetí kapitola bude věnována konceptu společenské odpovědnosti firem a to z pohledu etického. Tento koncept je poslední dobou stále více aktuální a také diskutovaný. Proto autorka považuje za podstatné zahrnout tuto problematiku do své diplomové práce. Čtvrtá kapitola se bude zabývat problematikou podnikatelské etiky, její tvorbou a vývojem. Součástí této kapitoly bude i manažerská etika. A poslední, pátá kapitola teoretické části bude věnována samotným etickým kodexům a jejich tvorbou v rámci firemní kultury.

Druhá část této diplomové práce bude praktická. Autorka tuto část diplomové práce uskuteční pomocí standartní metody sociologicko-empirického výzkumu formou řízených rozhovorů a také studiem firemních dokumentů. Zkoumání stavu vnímání etických norem managementem a zaměstnanci zkoumaných společností autorka uskuteční pomocí dotazníkového šetření na vybraném vzorku zaměstnanců firem.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ETIKA V RODINĚ (ETIKA V SOUKROMÉM ŽIVOTĚ)

Etika hraje v životě každého člověka důležitou roli. Ať si to jedinec uvědomuje, nebo nikoli etická, potažmo morální dilemata řešíme každý den. Jedná se většinou sice jen o maličkosti, jako například pustit sednout starší paní v tramvaji nebo se usmát na prodavačku v supermarketu, i když je velmi nešikovná, ale i tyto každodenní maličkosti jsou nedílnou součástí našeho života.

Pojmy etika a morálka se často považují za synonyma, ale není tomu tak. Pojem etika lze chápat jako zvyky či charakter určitého jedince. Dalo by se tedy říci, že vychází z vnitřních osobních pohnutek každého člověka. Etika je také definována jako filosofická věda či disciplína, jež zkoumá právě morálku nebo morálně vhodné jednání a normy, kterými by se morálka měla řídit. Lze tedy konstatovat, že etika je v podstatě teorií morálky. Etika tedy zkoumá nejen mravní hodnoty a mravní zásady, ale i vnitřní či vnější regulátory chování či problematiku svobody jedince.

Vzhledem k tomu, že etika je zařazena do filosofických disciplín, konkrétně pak do praktické filosofie, asi nikoho nepřekvapí, že se jedná o problematiku interdisciplinární. Velmi úzký vztah má etika se sociologií a psychologií. Především pak s procesem socializace a vývojem člověka. V procesu socializace dochází ke vzájemnému působení okolí a socializovaného jedince. Pro nás je důležité, že právě v tomto procesu dochází ke změnám nebo úpravám obecně platných norem, hodnot, cílů či pravidel. Socializace probíhá celý život jedince a jedná se o neustávající proces. Je pravdou, že nejvíce zřetelný je tento proces v dětství. Dítě si musí zvyknout na pravidla v rodině, ve společnosti. Například se musí naučit, že se jí u stolu nebo, že se při zívání dává ruka před pusou, či že se říká děkuji a prosím nebo dobrý den. Socializace ale probíhá i v dospělém věku. Člověk se stále učí něčemu novému a je stále vystaven novým společenským rolím. Jedná se například o novou společenskou roli rodiče či odchodu do starobního důchodu. V této situaci se člověk dostane až v pozdní dospělosti, ale i v tomto věku se musí naučit, jak se do této společenské role socializovat. Musí se, chtě nechtě, nějak přizpůsobit této nové roli a musí i přehodnotit či přizpůsobit své morální normy a hodnoty. Socializace tedy pomáhá,

spolu s kulturou a náboženstvím, z člověka vychovat morálního člena společnosti.

Andrej Sičák v odborné literatuře se velmi často zmiňuje tři základní přístupy k etice, které značně převažují.

- Prvním přístupem je takzvaná deskriptivní etika. Ta popisuje typické mravní soudy a hodnoty pro danou kulturu či společnost. Také se zabývá faktory, které mění a ovlivňují morální hodnoty a různými předpoklady, které působí na určité fáze jednání a chování jedinců. V deskriptivní etice se tedy nevynáší morální soudy, ale jen se zjišťuje stav takový, který je.
- Dalším přístupem je normativní etika, ta je zaměřena na povinnosti a hodnoty. V tomto přístupu tedy formulujeme morální soudy a hledá odpovědi na to, co je morálně správné a co nikoli.
- Třetím a posledním přístupem je pak metaetika, neboli analytická etika. Ta představuje logické zkoumání jazyka morálky. Zabývá se zkoumáním oblastí pojmání světa morálně a projevuje se zkoumáním jednání a motivy takového jednání. (Bílý a Sičák, 2012, s.115)

Morálka není vnitřní pohnutka jedince. Morálku člověku vštěpuje okolí, ať již se jedná o legislativu, kulturu, náboženství. Dalo by se také říci, že morálka je jakýsi souhrn toho, co určitá společnost považuje za správné, morální, dobré, užitečné. Jiné zdroje uvádějí, že morálka je praxí etiky. Tedy, že etika je pouze teoretická a nelze ji aplikovat do praxe jinak než právě morálkou. Jedinec tedy může smýšlet eticky, ale v momentě, kdy se začne i eticky chovat, jedná se o chování morální. V morálce jde tedy o vše, o čem jedinec uvažuje, přemýšlí, vše co dělá, čím se zabývá.

Morálku lze také dělit na autonomní a heteronomní. Jak již název napovídá autonomní morálka je taková, kterou si jedinec utvoří sám. Normy podle kterých se bude jedinec řídit, si vytvořil sám a tudíž nemusí být v souladu s normami a hodnotami většinové společnosti. V tomto případě musí ale jedinec počítat s tím, že pokud budou rozdíly mezi autonomní morálkou a heteronomní morálkou zásadní, může se dostat do problémů. Například s legislativou společnosti či se členy společnosti na osobní bázi. (Bílý a Sičák, 2012, s.115)

Jak již bylo naznačeno heteronomní morálka je nám vštěpována z venčí. Jsou

nám předány nějakou vyšší autoritou. Může se jednat o stát, rodiče, náboženství. Tyto autority ustanoví co je správné – morální a co je špatné – nemorální. A jedinec se poté co pochopí, že musí jednat podle těchto pravidel, neboť jsou správná, začne chovat morálně správně.

1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ ETIKY

Základními pojmy, které antická etika do terminologie přinesla jsou blaženost, dobro a ctnost. Ctnost je v antice považována za celkové zaměření člověka k dobru. Je to také pozitivní rys charakteru, dobré bytí člověka a to jak v osobní, tak i ve společenské rovině. V antice se především cenily čtyři základní ctnosti. Jsou jimi schopnost řídit se rozumem, statečností, oddanost a spravedlností. Opора morálky a také víra v boha, začala s postupem času a vývojem přírodních věd ve starověku a středověku kolísat.

Sofisté tedy mohli dospět k tvrzení, že člověk není schopen poznat pravdu ani zlo. Z tohoto důvodu neexistuje žádná věda, žádná etika. Právě díky šíření těchto názorů, dochází ke stále větším úpadkům mravů.

Právě ve stejném období nastupuje na výsluní Sokrates. Ten ukazuje, že pravdivé poznání je možné. Právě on objevuje nástroj pravdivého poznání, – logický pojem – který je až do dnes zcela nepostradatelným. Sokrates tvrdí, že co je mravně dobré, je také prospěšné a účelné. Ctnostně jednat, tedy znamená jednat s rozvahou, rozmyslem. Ctnost se podle něj dá také naučit. Právě tím začíná vědecká éra etiky. Sokratův žák, Platón, se tematikou etiky také zabýval. Právě on rozdělil lidskou duši na tři základní síly – rozum, smysl a žádost. V Platónově etice se také objevuje nová, přelomová myšlenka. Jde o opření etiky o metafyziku. Metafyzika je v podstatě víra ve svět, ze kterého pochází duše, a do kterého se duše opět vrací. V Platónově učení je lidská ctnost ctností jeho duše. Toto jeho učení si bere jako základ své teorie další významný učenec antiky Aristoteles. Aristoteles sice neuznává metafyziku, ale uznává pozorování přírody. Podle Aristotela je výhradní předností člověka před zvířaty vyšší duševní síla, tedy myšlení a poznání. Aristoteles rozlišil v lidské činnosti tu teoretickou (poznání), praktickou (jednání) a tvořivou (dělání). Dále také tvrdí, že

v etice jde o praktickou činnost. Lidskému jednání je tedy naprosto vlastní mít určitou hodnotu. A právě na základě této vlastnosti mluvíme o jednání, které je morální nebo nemorální. (Bílý a Sičák, 2012, s.114)

Křesťanská etika přinesla značnou změnu ve vnímání toho, co je etické a co nikoli. V antice byly na předním místě rozum, svoboda a samostatné myšlení, ale v křesťanské etice byla na vrcholu oddanost a poslušná víra. Křesťanské učení o povinnostech má za základní myšlenku to, že člověk je zavázán konat dobro, protože jinak jedná proti Boží vůli a tím koná hřích. Nejvýznamnější osobou, která je s touto větví etiky spojována je Tomáš Akvinský. (Azenbacher, 1994, s. 15)

V novověku začalo vznikat mnoho různých a rozličných přístupů k etice. Hned na počátku novověku se etika vrací se své přirozenosti, za kterou má jako základ pud sebezáchovy. Etika byla také viděna jako vytvoření určitých norem díky dohodě mezi vládcem a jedinci (zastáncem této teorie je Thomas Hobbes či jeho pokračovatel Baruch Spinoza) nebo mezi jedinci a státem (John Locke). Také vzniká etika deontologická, tedy etika povinnosti. Utilitarismus zase věří v to, že mravně dobré je jen to, co je užitečné pro co největší počet lidí. S utilitarismem souvisí také etika pragmatická, podle níž o morálnosti rozhodují výsledky jednání.

Z osobností etiky v období 18. století se nelze alespoň okrajově nezmínit o Schopenhauerovi, Husserlovi či Kantovi. Právě Kant je považován za osobnost naprosto stěžejní. Ten hledal nějaký obecně platný mravní zákon. Svou teorii morálky nazval jako heteronomní a autonomní. Ale o tomto rozdělení jsme již hovořili. (Bílý a Sičák, 2012, s.116)

1.2 ETIKA A DOMOV

Rodinu v sociologii definujeme, jako malou sociální skupinu se členy vzájemně propojenými nejčastěji pokrevními svazky. (Havlík, 2005 s.47) Z hlediska historie a kulturologie lze vyvodit, že příbuznost je především sociální a kulturní skutečnost. Nicméně nutno dodat, že ve všech kulturách není chápání příbuznosti stejné. Pokud se ale budeme soustředit na křesťanskou kulturu tradiční společnosti, příbuznost řídí vztahy ve společnosti. Zakládá práva i povinnosti.

Za základ rodiny lze považovat manželství. To je společenské soužití muže a ženy, které je založené na zákonných pravidlech. Zákon stanovuje i překážky, které uzavření manželství brání. Jedná se o bigamii, duševní chorobu, nezletilost, příbuzenství. Je dále nutno si uvědomit, že manželství není jen záležitostí partnerů, ale i celého jejich příbuzenstva a dokonce i celé společnosti. Díky tomuto splňuje manželství i kolektivní funkci, kterou zakládá nejen příbuzenské vztahy ale i spojení mezi rodinami i celými společnostmi. Vzhledem k tomu, že manželství je velmi důležité nejen pro ony manžele, partnery, ale i pro celé rodiny, není mnohdy výběr partnera tak svobodný jak by se na první pohled mohlo zdát. (Bílý a Sičák, 2012, s.169)

Na tomto místě je nutné zmínit se také o výchově dětí v rodině. Fungující rodina by totiž měla splňovat hned několik hlavních funkcí. Jsou jimi:

- Funkce ekonomicko-zabezpečovací (začlenění člena rodiny do výrobního procesu)
- Biologicky-reprodukční (zajištění pokračování rodiny)
- Regenerační (odpočinek a regenerace duševních i fyzických sil)
- Emocionálně-ochranná (pocit bezpečí, lásky, jistoty, klidu)
- Výchovně-socializační (působení na dítě tak, aby chom dosáhli pozitivních změn v jeho rozvoji, pomoc s orientací ve společnosti, se začleňováním se do společnosti, se získáváním či prohlubováním sociálních vztahů).

V podstatě lze říci, že pokud všechny tyto funkce fungují a jsou dodržovány, jedná se o ideálně fungující rodinu, která by s výchovou samostatně uvažujícího a všestranně vyzrálého jedince neměla mít problémy.

Je zřejmé, že jednou z hlavních úloh manželství je založení rodiny a především řádná výchova dětí. Pro celou společnost je řádná výchova a péče o děti v rodině nesmírně důležitá. Právě v dětském věku a právě v rodině se totiž utváří charakter jedince a jeho budoucí morální zásady a hodnoty. Právě výchova je velmi často považována za největší morální a mravní výhodu celé naší společnosti. Dítě ke správnému vývoji potřebuje neustálý a dlouhodobý dohled a vedení. Především pak k úctě, odpovědnosti. Dítě, aby jeho vývoj proběhl v poklidu a aby nedošlo

k nějakému delikventnímu chování, je především nutné aby dítě v rodině mělo pocit bezpečí. (Bílý a Sičák, 2012, s.180)

Domovem je tedy nejen místo trvalého bydliště, ale i místo, kde se cítíme bezpečně, kde cítíme podporu, jistotu, určitou záruku. Na vývoj každého dítěte mají vliv nejenom rodiče, ale i sourozenci. Právě sourozenci učí jedince kontrolovat a tlumit své vrozené pocity sobeckosti. A naopak pomáhá jedinci trénovat jeho trpělivost, toleranci, pocit spravedlivosti, ochotu pomoci či ustoupit a samozřejmě i lásku.

Velmi důležité je aby při uzavření manželského svazku byli partneři zralí nejen biologicky, ale i psychicky, sociálně a ekonomicky. Neboť faktem je, že osobnost každého člověka je nemalou měrou ovlivňována již manželskými vztahy jeho rodičů. Také z tohoto vnímání důležitosti manželství vznikají morální hodnoty a posléze i soudy. Je přeci nemorální nestarat se o své děti nebo opustit rodinu.

Rodina má základ v autoritě. A tímto se dostáváme k meritu problému - ke **krizi dnešní rodiny**. Mnoho mladých lidí se podrobit autoritě manželského svazku odmítá, aniž by si uvědomila možné následky. V dnešní době roste počet lidí, kteří mají problém s některým ze svých rodičů neboť ho či ji nezažili jako oporu či vzor. Dítě se učí správnému vzoru chování pro svůj budoucí život právě od rodičů. Chlapci se učí od otců a dívky od matek. Posléze ve svém vlastním partnerském životě přebírají jejich modely chování, jejich role, jejich práva a povinnosti. Dnešní svět je takový, že si všichni snažíme vystačit sami. Jsme přece individualitou, kterou nelze nahradit. To je sice pravda, ale i ten nejvíce samostatný, emancipovaný, moderní člověk potřebuje partnera, kamaráda, rodinu, společnost. Rodičovská i jiná autorita má vést jedince k samostatnosti, to ale neznamená, že po skončení role rodiče jako vychovatele, skončí i nutnost jeho existence. Ačkoli děti vyrostou a osamostatní se od rodičů, pořád to jsou jejich děti. Domov bude pořád domovem, místem kde je bezpečí, jistota, klid a pomoc.

Rodina má tedy řešit a uspokojovat některé základní potřeby svých členů. Spokojenost a harmonie v rodině, ale není vhodná, povznášející a správná jen pro rodinu samotnou, ale i pro život celé společnosti, potažmo státu. Nebo snad není pravda, že člověk, který je šťastný ve své rodině přenáší svou spokojenost, lásku a všeobecný optimismus i do celé společnosti (vychází se svými kolegy v práci,

sousedy, širší rodinou). Bohužel tento fakt funguje i naopak. Kdo doma v rodině řeší jen samé konflikty, jen těžko se od nich odpoutává i v pracovním životě. Jak již bylo řečeno, základ rodiny tvoří muž, otec a matka, žena. A právě tito členové rodiny jsou hybnými články, které definují celkový charakter, atmosféru a štěstí rodiny. Šťastná a harmonická rodina by tedy měla být v zájmu celé společnosti i státu. (Bílý a Sičák, 2012, s.179)

2 FIREMNÍ KULTURA

Asi všichni si uvědomují důležitost pozitivních mezilidských vztahů v životě člověka. Aby mohl být člověk a jeho život spokojený, šťastný a smysluplný, je nutné komunikovat a „spolužit“ s množstvím jiných lidí. A jsou to právě mezilidské vztahy, které do určité míry determinují následný život jedince. A to nejen život soukromý ale také pracovní. V pracovní sféře se touto problematikou konkrétněji zabývá právě firemní kultura.

Co se definice firemní kultury týče, v odborné literatuře jich existuje nespočet. Nejčastěji se objevuje vymezení firemní kultury jako označení určitých shodných hodnot, přístupů, představ a norem, které jsou ve firmě uznávány. Pod pojmem firemní kultura lze také nalézt i používání a tím pádem také určité kontrolování a usměrňování jednání, chování zaměstnanců pomocí určitých symbolů (jako jsou loga, znaky, uniformy) a rituálů. Právě pomocí těchto přístupů se rozvíjí nejen názory jednotlivce ale i celé firmy. Firma se posléze podle takto nastavených měřítek, hodnot, norem uvnitř firmy chová i vůči svým zákazníkům i vůči celému vnějšmu okolí. Tím pádem si firma utvoří jakousi tvář podniku. (Šigut, 2004, s. 9)

Obecně by se tedy dalo říct, že firemní kultura vyjadřuje určitý charakter, atmosféru či ducha firmy, vnitřní normy, která ovlivňují myšlení a jednání zaměstnanců, ale i celkový chod (vnitřní i vnější) firmy. Zvýšený zájem o firemní kulturu lze datovat od sedmdesátých let minulého století. A v zásadě lze ve firemní kultuře rozlišit dvě základní pojetí.

Jako o první budeme hovořit o firemní kultuře v užším pojetí. Toto pojetí chápe firemní kulturu hlavně jako soubor vnějších projevů firmy. To znamená, že užší pojetí firemní kultury je spojováno hlavně se vzhledem, uspořádáním a materiálním zařízením firemních prostor. Ale také vzhled firemních dokumentů a reprezentačních materiálů (jako jsou firemní symboly, loga, slogany), oblečení zaměstnanců ale i úklid, pořádek a čistota firemních prostor. V podstatě vše čím se firma prezentuje navenek. Všechny tyto nástroje mají navodit nejen určitou jednotnou firemní image, ale i pro zaměstnance pocit sounáležitosti. Tedy mají i sociální význam a i vliv na jednání zaměstnanců firmy. A právě i jednání zaměstnanců na venek je jedním z neopomenutelných částí firemní kultury chápané v užším smyslu. (Urban, 2014,

s.11)

Druhým přístupem je potom pojetí širší. To chápe firemní kulturu jako určitý charakteristický způsob společenského, pracovního i řídicího jednání zaměstnanců firmy. V podstatě se jedná o typické způsob, kterým jednají a uvažují jak zaměstnanci tak i vlastníci a vedení firmy. Jedná se tedy o typické pracovní a řídicí jednání, postup při řešení typických pracovních úkonů. Klade důraz na dodržování pravidel a vnitřního řádu. I určitý souhlas na přístupu k inovacím, změnám. Velmi důležitou částí tohoto pojetí jsou i mezilidské vztahy a to jak mezi zaměstnanci firmy navzájem či mezi zaměstnanci a vedením. Ale i navenek, tedy to jak firma jedná se zákazníky, svými partnery i veřejností. Často se širší pojetí chápe i jako určitý soubor firemních tradic, zvyklostí, hodnot, norem. Ty nevznikají nahodile nýbrž mají svůj význam. Právě pomocí takto nastavených norem, hodnot, tradic či zvyklostí je usměrňováno a koordinováno chování celé firmy a tím přispívá i k snadnějšímu řešení problémů, jak vnitřních tak i vnějších. (Urban, 2014, s.13)

Šigut tvrdí, že „ z hlediska andragogiky lze firemní kulturu označit jako společné, vytvořené hodnoty ovlivňující myšlení a chování pracovníků a celého podniku. Firemní kulturu chápe andragogika jako určitý vztahový systém v podniku, ovlivňující způsoby, jimiž podnik řeší své problémy. Vzdělávání pracovníků může tento systém (způsoby řešení) výrazně ovlivnit a proto má andragogika v procesech vytváření či změny firemní kultury nezastupitelné místo.“(Šigut, 2004, s. 13)

Firemní hodnoty do struktur a dokumentů vnáší vedení či majitelé firmy. Jen na jejich rozhodnutí záleží jaké hlavní, stěžejní hodnoty bude firma zastávat. Na jakých hodnotách bude firma dále stavět. Jako firemní hodnoty lze tedy definovat to, co je pro firmu důležité a její cíle. Proto by měly vycházet právě z nastavené firemní kultury a z firemní strategie. Hodnoty firmy jsou pro ni jedním z důležitých aspektů celé její strategie, pomáhají vytvářet její identitu, image, vizi a také tvoří neopomenutelnou součást firemní kultury. Důvodem toho je fakt, že firemní hodnoty pomáhají tvořit také naši osobnost a seskupuje jedince do nějaké určité sociální skupiny. Pro firmu to znamená a ukazuje to, co každý zaměstnanec uznává, co ho nejvíce motivuje, pro co pracuje a v neposlední řadě také to, jak se chová a jakými morálními zásadami a normami se řídí a to jak v soukromém životě, tak i v tom pracovním. Hodnoty totiž ovlivňují naprosto všechny naše myšlenky i skutky a to jak

v pozitivním, tak i negativním smyslu slova. Nicméně hodnoty mohou bohužel způsobovat i mnohé problémy či konflikty. Hodnoty se totiž liší nejen u jedinců, ale také u národů. Může se jednat o různé typy hodnot, které jsou pro firmu stěžejní. Například cena výrobků, vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců, důraz na zákazníka, garance kvality služeb, úroveň mezd či benefitů. Firemní hodnoty by ale neměly být nastaveny příliš obecně či jen formálně, neboť právě to může působit kontraproduktivně. Takto nastavené hodnoty často neodráží reálný stav a nutnosti, které firma a její zaměstnanci potřebuje či cítí a efekt těchto hodnot je posléze téměř nulový.

V rámci firemní kultury jsou normami myšlení a pravidla, která přijali zaměstnanci jako zásady svého chování. Dalo by se tedy konstatovat, že firemní normy jsou konkrétnější podobou firemních hodnot. Takto nastavené normy jsou předávány všem novým členům firmy a právě jejich dodržování či nedodržování může určit i to jak se nový pracovník zařadí do kolektivu, jak ho pracovní skupina přijme. Konkrétně se může jednat například o styl oblékání, vybírání přestávek při práci či určitá komunikace se zákazníkem i kolegy, formálnost či neformálnost pracovních vztahů a mnoho dalších. Hlavní projevy firemní kultury většina odborné literatury spatřuje především ve čtyřech oblastech.

- Po prvé k nim patří pracovní chování, tedy charakteristický způsob vykonávání důležitých, stěžejných pracovních činností, typický způsob rozhodování či řešení firemních problémů. Velmi důležitou součástí této oblasti je i kvalita a spolehlivost produktů a práce, dodržování nároků a požadavků nastavených firmou, správné vykonávání úkolů, důraz na detail, ochota ke změnám, delegování pravomocí, zájem o inovace.
- Druhou oblastí je vztah k vnějšímu prostředí. Především se jedná o vztahy k zákazníkům, dodavatelům i investorům a veřejnosti. Sem lze řadit i společenskou odpovědnost firmy, tedy přístup k přírodnímu a sociálnímu prostředí.
- Další, třetí oblastí jsou vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými. Tedy vnitřní vztahy ve firmě. Na tyto vztahy lze nahlížet

z několika hledisek. Například formálnost či neformálnost vztahů, soutěživost, individualismus či týmová práce, důvěra či nedůvěra a mnoho dalších.

- Poslední oblast se zabývá vztahy zaměstnanců k organizaci. Sem se především řadí důvěra a loajalita zaměstnanců k firmě, iniciativa, snaha ke zlepšení, ochota pomoci ale i odpor ke změnám. (Urban, 2014, Šigut, 2004)

Firemní kultura a její dobré nastavení a implementace do celého chodu firmy přináší značná pozitiva i pro zaměstnance jako svébytnou osobnost. Neboť důležitost správních motivací pro život jedince ve svém učení uvádí již Maslow. Jedná se o jeho známou hierarchii potřeb. Velmi důležitá úloha v motivaci osobnosti náleží právě potřebám. Lidé jsou nejvíce motivováni hledat a realizovat určité osobní cíle, které dělají jejich život hodnotným a významným.

Základní potřeby Maslow klasifikuje do pěti kategorií (volně podle Mikšíka):

1. POTŘEBY FYZIOLOGICKÉ

- Ty jsou těmi nejzákladnějšími, nejdůležitějšími i nejmocnějšími. Jsou nejvíce důležité především z toho důvodu, že zajišťují biologické přežití člověka jako organismu. Jsou jimi například potřeba potravy, kyslíku, pohybu, spánku, tepla, vyměšování, a podobně.

2. POTŘEBY BEZPEČÍ A JISTOTY

- Jedná se o potřeby dlouhodobého přežití. Může se jednat například o vyhledávání jistoty, stability, spolehlivosti. Uhýbání neznámému, neobvyklému, hrozivému. Potřeba struktury, pořádku, zákona, mezí. Osvobození se od ohrožení, nejistoty, chaosu.

3. POTŘEBY AFILIAČNÍ

- Hlavním cílem této kategorie potřeb je skupinové příbuzenství, láskyplné vztahy s druhými, potřeby sounáležitosti, náklonnosti, lásky. Každý člověk potřebuje někam a někomu patřit, být milován a přijímán. A to nejen svou rodinou, ale i jinými jedinci.

4. POTŘEBY UZNÁNÍ, ÚCTY A SEBEÚCTY

- Zde Maslow rozlišuje dva základní typy. Prvním je úcta k sobě samému a druhá je úcta získaná od druhých. Jedná se tedy nejen o nutnost určité sebeúcty tedy vážení si sám sebe, být sám se sebou spokojen a smířen, ale také o uznávání, reputaci, postavení, ocenění či přijetí od druhých.

5. POTŘEBY SEBEREALIZACE

- Tuto potřebu Maslow řadí až na samý vrchol pyramidy. Jedná se o naplnění svých předpokladů a možností růstu a také i rozvoje. Člověk, který této potřebě dosáhne usiluje o úplné využití svého talentu, schopností a potenciálu. (Mikšík, 2003, s. 162)

Také je podstatné zmínit se o faktu, že nejsou-li uspokojovány naprosto žádné potřeby, je člověk zcela ovládan jen potřebami fyziologickými a ty ostatní jsou zatlačeny do pozadí. Teprve při uspokojení nižšího stupně v hierarchii potřeb jde jeho motivační síla do pozadí a objevují se možnosti řádu vyššího. Ty vyvolají nový neklid, nespokojenost a tím vedou ke změně hodnot, zájmů a to dokud nejsou opět uspokojeny. Také obecně platí, že pokud je frustrovaná nižší potřeba, a to bez ohledu na to, kam jedinec ve svém hierarchickém rozvoji potřeb dospěl, vrací se motivačně na neuspokojenou úroveň a na té zůstává do chvíle, dokud není stupeň jejího uspokojení přijatelný. (Drapela, 2003, s.138)

Nicméně pravdou je, že význam firemní kultury je spatřován především v přínosu pro realizaci poslání a strategie firmy. Ovšem pokud není firemní kultura nastavována a utvářena s přihlédnutím na zcela konkrétní cíle firmy, může působit naprosto kontraproduktivně. Firemní kultura může pomoci také při komunikaci uvnitř firmy i při prosazování změn a inovací. Tím by se dalo říci, že firemní kultura ovlivňuje výkonnost celé firmy.

Daly by se najít dvě základní oblasti, ve kterých je vliv firemní kultury podstatný. Za první je to zařazení podniku do jasného rámce. Pokud bude vedení podniku dělat takové promyšlené kroky, které budou v souladu s deklarovanými cíli, budou i zaměstnanci více motivováni a ochotni zapojovat se do chodu firmy i do dobrovolných aktivit. Jako druhou oblast by autorka chtěla zmínit právě zvýšení počtu motivačních faktorů k pracovnímu výkonu. Zde jde více než o komunikaci

spíše o uspokojování různých typů potřeb zaměstnanců. Hovoří se především o tak zvaných „bonusech“. Zde může být skryto stravování, parkovací místo, podpora sportovní činnosti, lékařská prevence a tak dále. Všechny tyto uvedené možnosti či faktory mohou přispět k zminimalizování určitého napětí na pracovišti.

Je důležité si uvědomit, že ne všechny problémy a napětí na pracovišti se mohou ve firemní kultuře projevit. Dnešní svět je daný především globální ekonomikou a s tím souvisejícím konkurenčním prostředím a rychlým technologickým vývojem. Záleží jen na každém jednotlivci jak toto prostředí bude vnímat, buď jako příležitost nebo jako ohrožení. S tímto musí personální řízení počítat a brát to v úvahu a musí usilovat o dosažení a především udržení konkurenceschopnosti firmy. O lidské zdroje se musí firma starat a to především péčí o vzdělání a personální rozvoj zaměstnanců. Tímto procesem nezískává jen firma, která bude mít spokojené a loajální zaměstnance, ale i sám zaměstnanec, který bude mít větší hodnotu na trhu práce či vyšší finanční ohodnocení. Firemní kultura může sehrát významnou roli i jako nástroj kontroly. Také umožňuje shodné vnímání a především interpretaci všech důležitých či nějak kritických momentů v chodu podniku.

Firemní kultura lze použít také jako nástroj řízení zaměstnanců a to především díky nepřímému ovlivňování a motivaci. Jde především o to, aby zaměstnanci vedle svých jasně stanovených pracovních úkolů a cílů ctili a řídili se i podle obecnějších zásad, hodnot, které přispívají k úspěšnému fungování organizace. Firemní kultura tedy v těchto případech slouží jako soubor zvyklostí, jako určitý společenský tlak, který přímo určité chování zaměstnance podporuje či vyžaduje. Dobře nastavená firemní kultura lze využít i při získávání a udržení zaměstnanců. Současně se zdravou firemní kulturou a dobrou atmosférou ve firmě se zvyšuje i loajalita a spokojenost zaměstnanců. Firemní kultura jako faktor efektivity řídicích opatření. Význam firemní kultury spočívá v tom, že podmiňuje úspěšnost řídicích opatření. Hlavně těch, které vyžadují aktivní a iniciativní spolupráci ze strany zaměstnanců. Problém může v tomto případně nastat pokud bude na firmu působit kultura, která vznikla v podniku více méně spontánně. Pokud si této kultury vedení neuvědomí, může to působit jako brzda v rozvoji organizace.

Význam firemní kultury jako nástroje řízení vztahů k zákazníkům je

především v možnosti předpovídat jednání firmy. Z pohledu zákazníka je firemní kultura důležitá hlavně z toho důvodu, že jim dává možnost předpokládat co může od firmy nebo jejich zaměstnanců očekávat a to v pozitivním i negativním smyslu slova. Tohoto faktu využívají především velké nadnárodní firmy, které svou firemní kulturu používají jako určitou jistotu, kterou si může být každý zákazník na celém světě jistý a určitý standard, který je deklarován na všech firemních pracovištích bez ohledu na místo působení. Stejnou myšlenku lze převést i na vztah firmy k jejím obchodním partnerům.

V neposlední řadě lze úlohu firemní kultury vidět i v prosazování etických aspektů práce a také slušného zacházení se zaměstnanci. Stále více firem si uvědomuje, že honba jen za ziskem firmy není správná cesta. Proto mnoho firem vypracovává své vnitřní etické kodexy. Etický kodex je dokument, který se řídí hodnotami podniku a je v zájmu jeho potřeb. Právě kvůli těmto potřebám (budoucím i současným) se stanovují určité normy a principy, které firma při podnikání sleduje. Etický kodex firmy tedy definuje vztahy a chování ke zúčastněným stranám.

Význam firemní kultury tedy v dnešní době výrazně stoupá. A ačkoli by se na první pohled mohlo zdát, že díky globalizaci a vzniku nadnárodních či celosvětových firem, budou i kulturní rozdíly stále menší. Je sice faktem, že firemní kultura je ve firmě více méně stejná, ať se jedná o pobočku v Itálii nebo v Malajsii. Nicméně mírné nuance, které odráží a ctí právě národní kulturu a rozdíly mezi nimi jsou. Žádná firma totiž není zcela kulturně jednotná.

2.1 DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY

Pokud chceme zkoumat firemní kulturu a její vznik, musíme si napřed uvědomit všechny souvislosti a všechny faktory, které firemní kulturu ovlivňují. Některé z těchto faktorů mohou více působit zevnitř a jiné naopak spíše zvenčí firmy.

Mezi **vnitřní determinanty** firemní kultury je možné zařadit hodnoty a především osobní charakteristiky firemního vedení. Jsou to povahové rysy, postoje, motivy manažerů firmy, které se častokrát odrážejí i v jejich stylu řízení a názorech na řízení podniku. Jako východisko z tohoto determinantu lze vyvodit jaké pracovní a

jiné jednání vedení firmy vyžaduje a co prosazuje. Firemní kultura tak například podmiňuje to, jaká bude atmosféra v celé firmě. Zda-li bude osobní, neosobní, přátelská či soutěživá. Celá firma je tedy de facto poznamenána charakterem a osobností zakladatele. Dále mezi vnitřní determinanty řadíme strategie a cíle organizace. Do této podskupiny determinantů řadíme vnitřní strukturu firmy, její velikost, hospodářské výsledky, využívané technologie, věk a vzdělání pracovníků, struktura vlastnictví, doba působení na trhu, pracovní prostředí, Například i velikost firmy může být stěžejní. Protože je obecně známo, že v malých firmách je výrazně jednodušší udržet a podporovat kreativitu a ochotu k inovacím. Také je jednodušší udržovat a udržet vztahy mezi zaměstnanci navzájem a mezi zaměstnanci a vedením. A lze předpokládat, že firemní kultura je tím pádem více jednotná.

Druhou větev determinantů lze nazvat jako **vnější determinanty** firemní kultury. Sem lze zařadit především ekonomické odvětví, národní a kulturní odlišnosti či nuance. K ekonomickým faktorům se obecně řadí odvětví, ve kterém firma podniká, postavení, které na trhu zaujímá. Dále sem řadíme i míru rizika v podnikání či úroveň konkurence, která na trhu vládne. Samozřejmě, že nelze opomenout faktory ekonomické na národní či nadnárodní, globální úrovni. Dále se také musíme zajímat o národní, kulturní odlišnosti. Mezi tyto odlišnosti patří například pracovitost, dodržování pravidel, smysl pro hierarchii, otevřenost, úcta k autoritě, dochvilnost, plánovitost, pozitivní myšlení. (Šigut, 2004, s. 13)

Lze tedy konstatovat, že na tvorbu firemní kultury působí opravdu nespočet nejružnějších vlivů. Nicméně považuji za důležité odlišit pojem firemní kultura od pojmu firemní identita. Rozdíl spočívá v tom, že firemní identita je cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury firmy, fungování i vnější prezentací firmy v tržním prostředí. Jako podskupiny sem řadíme komunikaci ve firmě, firemní jednání i design.

Silná firemní kultura v podstatě spojuje a vytváří jednotný koncept chování všech pracovníků firmy. Firemní kultura tak sjednocuje a dává význam strategii, cílům i všem ostatním událostem ve firmě. Stejně tak umožňuje téměř okamžitou orientaci ve vnitřní organizaci a struktuře firmy. Silnou firemní kulturu lze poznat podle několika znaků.

- Prvním z nich je jasnost a zřetelnost. Tento bod je velmi důležitý, protože jen pokud jsou všechny požadavky, normy, hodnoty jasně a srozumitelně podány zaměstnancům, tak tím snadněji přijatelné a akceptovatelné pro ně jsou. Dále by měli být vzájemně konzistentní a logicky uspořádané.
- Dalším znakem je rozšířenost. Je naprosto nezbytné aby byly všechny normy a hodnoty zakotvené ve firemní kultuře viditelné a to v jakékoli situaci, v jakémkoli okamžiku, na jakémkoli místě. Zaměstnanec musí vědět, že jsou prostě v celé firmě.
- Jako poslední důležitý znak silné firemní kultury bych chtěla zmínit zakotvenost. Právě zakotvenost vyjadřuje míru identifikace a internalizace firemních norem, hodnot zaměstnanci. Protože o silné firemní kultuře můžeme hovořit jen tehdy, je-li přítomna v každodenním jednání a chování zaměstnanců. Praxe tedy mnohokrát potvrdila fakt, že silná firemní kultura může velmi výrazně podpořit řídicí procesy a rozhodování ve firmě. (Šigut, 2004, s. 16)

Také problematika subkultur ve firmě je velmi diskutované téma. Pokud se bavíme o subkultuře, mluvíme o relativně samostatné kultuře vzniklé v určité oblasti firemní kultury. Vyznačují se především jinými sociálními normami či odlišnou hodnotovou preferencí. Některé firmy, které mají poměrně hodně diferencovanou organizační strukturu, se často setkávají se vznikem samostatných subkultur, které v podstatě zabraňují vzniku jednotné, silní firemní kultury. Pro tyto firmy je proto velmi důležité posilovat a klást důraz na společné momenty, které působí jako jednotící prvek pro všechny zaměstnance firmy bez rozdílu. Šigut uvádí několik skutečností, které nejčastěji vznik určitých subkultur ovlivňují. Jsou jimi:

- 1. výrazná změna obsahu, charakteru a režimu práce*
- 2. výrazná změna fyzických, ekonomických a společenských podmínek práce*
- 3. výrazná změna životního stylu většího počtu spolupracovníků*
- 4. demografický pohyb v pracovních skupinách*

5. *rychlý a trvalý import nových myšlenek, techniky, zboží a cizích kulturních elementů*

6. *ztráta původních sociálních vztahů*

7. *nárůst nepříznivého jednání spolupracovníků a manažerů*

8. *ztráta významu důležitých společenských symbolů a rituálů“ (Šigut, 2004, s.17)*

Firemní kultura vždy v určité míře koresponduje se samotnou kulturou země v níž působí. Ale pravdou je, že nejvíce je firemní kultura ovlivněna předmětem své činnosti a technologiemi, které používá. Díky firemní kultuře má posléze jasnější představu o celé firmě a poměrech v ní nejen zákazník, vlastník, zaměstnanec, dodavatel ale i potenciální zaměstnanec, investor. Právě díky jasně stanovené firemní kultuře se mnoho často sporných momentů vyřeší rychleji, efektivněji, nebo v optimálním případě, k nim nedojde vůbec. A v neposlední řadě je faktem i velmi silná vazba právě mezi firemní kulturou a výkonností firmy jako celku – potažmo jejích zaměstnanců.

2.2 TVORBA A ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

Faktem je, že firemní kulturu má naprosto každá firma. Otázkami jsou nicméně situace, je-li tato kultura zakotvena i formálně, nebo jedná-li se o kulturu čistě neformální. Druhou otázkou, kterou si firma musí zodpovědět je to, jestli je firemní kultura nastavena tak, aby pomáhala vytvářet zisk, dobrou pověst i atmosféru firmy a naopak aby ji nebrzdila a aby firmě „nestahovala“ její konkurenční výhodu.

Změna firemní kultury je nicméně ve všech případech čas od času nutná. Firma se totiž neustále vyvíjí a mění a na to musí reagovat i firemní kultura. Jakákoli její změna je vždy velmi složitá a její zakotvení trvá delší dobu. Změně se prostě musí dát čas. Firemní kultura by v sobě měla také zahrnovat určitý nadhled na vedení a řízení firmy. Proto je důležité pověřit jejím sestavením, implementací, tvorbou či změnou takové manažery, kteří tento nadhled již získali.

Změny ve firemní kultuře by se tedy daly definovat jako cílené utváření a rozšiřování postojů, chování, hodnot zaměstnanců, které lépe sledují cíle a poslání firmy. Změny by měly mít kořeny v již fungujících strukturách firemní kultury. Také je důležité aby s důležitostí a nutností změn byli seznámeni všichni zaměstnanci a aby pochopili, že změna je výhodná i pro ně. Pravdou také je, že změna firemní kultury musí být i nařízena a následně i řízena od vrcholového managementu. Role managementu tím ale nekončí. Velmi důležitý je i příklad celého managementu a také musí dávat zaměstnancům stálou zpětnou vazbu a upozorňovat zaměstnance jak na pozitivní, tak na negativní jednání, chování.

Obecně by se k důležitým zásadám provedení změn ve firemní kultuře daly řadit čtyři body.

- Prvním bodem či poučkou je fakt, že kodexy nestačí. Aby změny byly provedeny a aby se dostaly nejen do povědomí ale i do chování zaměstnanců jsou činy a osobní příklad manažerů důležitější než jen formální zařazení do určitých firemních dokumentů.
- Druhým bodem je zaměření manažerské pozornosti na firemní kulturu. Pokud lidé věnují těmto změnám pozornost, snáze se přizpůsobí i jeho chování právě podle těchto nově nastavitelných norem, hodnot, cílů.
- Za třetí je nutné si uvědomit, že změna ve firemní kultuře je dlouhodobý proces. S nějak nastavenou firemní kulturou nicméně souvisí přijímat i nějaká složitá a pro firmu i problematická rozhodnutí. Nicméně firma by za svými hodnotami měla stát i nadále a tyto určité „krize“ překonat, aniž by hodnoty deklarované ve firemní kultuře porušila.
- Posledním bodem jsou pak nástroje řízení lidí. Jedná se o to, aby nově nastavené hodnoty byly zařazeny, promítnuty do naprosto všech oblastí řízení lidí. S tímto bodem velmi úzce souvisí také spravedlivé odměňování zaměstnanců. Odměnou lze chápat nejen ti finanční, ale také pochvalu, pozitivní pracovní hodnocení či povýšení. (Urban, 2014, s.57)

Zaváděním změn do firemní kultury by se nemělo obejít ani bez spolupráce se zaměstnanci. Ty mohou managementu ukázat nový úhel pohledu či jiné názory na

hodnocení kultury stávající. Urban tvrdí, že: „K hlavním krokům, na které by se postup při tvorbě nové kultury organizace měl zaměřit, patří:

- *Analýza a hodnocení stávající firemní kultury na základě průběžných pozorování, průzkumů a rozhovorů s reprezentativními skupinami pracovníků,*
- *zmapování a objasnění slabých míst stávající firemní kultury,*
- *formulace základních hodnot a norem nové kultury organizace,*
- *promítnutí nových hodnot a norem organizace do manažerského stylu a zásad konkrétního jednání manažerů,*
- *promítnutí nové organizační kultury do nástrojů personálního řízení, především řízení výkonu, hodnocení a odměňování zaměstnanců,*
- *nácvik manažerských dovedností odpovídajících novému manažerskému stylu,*
- *vysvětlování významu nových firemních hodnot a norem, a to pomocí setkání organizovaných pro různé skupiny zaměstnanců.“ (Urban, 2014, s.60)*

Také je při změně firemní kultury důležité brát ohled na důvodnost změn, dobrou analýzu slabých stránek té stávající kultury, sílu „zakořenění“ stávající firemní kultury. Také musí management počítat s odstraňování bariér, které změnám mohou bránit či na nečekané důsledky, které mohou nastat.

Celou byť i dobře nastavenou firemní kulturu může nicméně značně negativně ovlivnit špatně nastavená či nevhodná personální politika. Ta má více důvodů a podob nicméně mezi nejrozšířenější patří tendence či snaha manažerů obklopovat se při výběru podřízených svými příbuznými, kamarády či známými. Také se může jednat o chybu v přijímacím řízení, kdy se nevnímá charakter uchazečů jako součást jejich kvalifikace. Další chybou je i neschopnost rozpoznat správné charakterové vlastnosti nutné k postu ve vedení. Tím dochází k nedostatečnému vzoru v pozici manažera pro zaměstnance a tím je firemní kultura a její hodnoty značně oslabovány. Rozpoznat takovéto lidi není snadné, ale pokud se výběrovému řízení věnuje dostatek času, tak to možné je. U přijímacího řízení je důležité brát zřetel na charakterové vlastnosti a rysy uchazeče a opravdu si ověřovat informace uvedené v jeho životopisu či které nám sám sdělí.

2.3 FIREMNÍ KULTURA A PERSONÁLNÍ POLITIKA

Hodnoty a normy, které jsou definované ve firemní kultuře firmy, jsou velmi často implementovány do firemního života prostřednictvím personální politiky a dalšími personálními úkoly. V tomto rámci mají většinou největší vliv na kulturu firmy pravidla a způsoby řízení výkonu zaměstnanců. Jedná se tedy o nastavení jejich výkonových cílů a jejich hodnocení a odměňování. Personální management v sobě zahrnuje jak personalistiku, tak i personální politiku. A to se všemi personálními činnostmi. Včetně vedení pracovníků, které v sobě zahrnuje psychologické, sociologické, pedagogické i právní aspekty. Hlavními funkcemi personálního řízení jsou personální plánování, organizace, vedení, kontrola i evidence.

K výraznějšímu rozdílu ve vnímání pojmů personální management a řízení lidských zdrojů dochází pokud se blíže podíváme na definice první a druhé firemní kultury.

- První firemní kulturu lze definovat jako soubor určitých metod, dovedností, procedur, které se dále rozvíjí na základě praxe a zároveň se jim průměrně inteligentní člověk naučí.
- Druhá firemní kultura je potom souhrnem osobní, postoje a hodnotové schopnosti, kterým se nedá naučit knižním způsobem. Jedná se například o vstřícnost, loajalitu, oddanost. Firmu dnešní doby lze charakterizovat jako kolektiv kvalifikovaných zaměstnanců, kteří v zájmu firmy zastávají určité společné normy, hodnoty deklarované firemní kulturou. (Šigut, 2004, s.51)

Síla významu firemní kultury a síla významu personálního řízení ve firmě má vliv i na místo personálního útvaru v podnikové struktuře. Na místo personálního útvaru i na řízení lidských zdrojů obecně působí i jiné faktory.

O některých se autorka zmíní.

- Prvním faktorem je velikost a profil firmy. Zatímco u malých firem bývá personálním řízením pověřen jednatel či jen malá úzká skupina lidí, u velkých, mamutích firem je již více méně normální, že se personalistikou zabývá hned celá skupina lidí v personálním útvaru.
- Dalším faktorem jsou i finanční podmínky firmy. Bohužel se častokrát v praxi stává, že pokud firma nemá dostatek finančních prostředků ovlivňuje to i

místo personálního útvaru ve struktuře firmy. Strategie firmy, vzhledem k tomu, že stanovuje dlouhodobé směry a cíle firmy, je jedním z nejdůležitějších faktorů, který určuje místo personálního útvaru ve firmě. Ač by se to na první pohled nemuselo zdát i technologie využívané ve firmě jsou nedílnou součástí celého chodu firmy. A tudíž ovlivňuje i personální management.

- Firemní kultura je silou, která vede k dosažení cílů a podniků a také k rozvoji osobnosti zaměstnanců i zákazníků. A také je zjevné, že čím více je firemní kultura respektována, tím více by se měla projevit i na místě personálního útvaru.
- Dalším důležitým faktorem je bez pochyby i styl řízení. Například převažuje-li autoritativní styl vedení, může se to projevovat v nedocení personálního managementu, neboť funkce řízení jsou často centralizovány. A tomuto stylu řízení naprosto neodpovídá orientace na firemní kulturu, ačkoli její hodnoty byly veřejně deklarovány. (Šigut, 2004, s.54)

Personální politika také deklaruje všechny hodnoty, firemní směrnice, zásady přijímání, hodnocení i odměňování zaměstnanců. Všechny tyto nástroje mají svůj význam a to hlavně jako součást snah o určitou změnu firemní kultury. Neměly by však být přeceňovány. Naprosto totéž platí i o dalších písemných dokumentech firmy, které upravují zásady provádění určitých podnikatelských procesů. Faktem ale je, že na kulturu firmy působí daleko více skutečné procesy, než ty formálně deklarované. Nebo také jinými slovy, to co firemní kulturu determinuje, jsou ty skutečné postupy, které jsou lidé ve firmě nuceni dodržovat a nikoli zásady obsažené ve firemních kodexech.

Nejčastější podobou firemní kultury ve firmách obecně jsou etické hodnoty organizované a prezentované v etických kodexech. Úloha etiky v podnikání je v dnešní době jednoznačná a naprosto neopomenutelná. Jejím hlavním úkolem je nastolit morálnější, čestnější a také ohleduplnější chování k okolnímu prostředí. To jak v oblasti hospodářské soutěže, klientely, zaměstnanců, životního prostředí a společnosti obecně. Etika v dnešním tržním hospodářství může vytvářet základy pro

konkrétní mezilidské vztahy, spolupráci, na kterých je právě tržní ekonomika založena.

3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Jednotná definice vysvětlující co si přesně představit pod pojmem společenská odpovědnost firem prakticky neexistuje. Odborná literatura se ale nicméně shoduje v tom, že společensky odpovědná firma vždy respektuje tři sféry.

- 1) sféru ekonomickou (ta sleduje profit firmy),
- 2) sociální (zabývá se lidmi) a
- 3) environmentální (ta se zabývá planetou a udržitelným rozvojem).

Ekonomická sféra zahrnuje mnoho aktivit, které by firma v rámci její společenské odpovědnosti měla respektovat. Můžeme sem řadit například boj proti úplatkářství, kontroly organizace, boj proti praní špinavých peněz, chudobě, zneužívání osobních či důvěrných informací, ochranu dat, dodržování smluv, ochrana spotřebitele, ochrana duševního vlastnictví, dodržování etických kodexů. Ekonomická sféra tedy sleduje nejen chování k zákazníkům, ale i chování k dodavatelům a investorům.

Do **sociální sféry** lze zařadit například firemní dobrovolnictví či filantropii. Dále korektně nastavená zaměstnanecká politika, zaměstnávání minorit a ohrožených skupin obyvatelstva, důraz na vzdělání a rekvalifikace, podpora zdraví a ochrany zaměstnanců. Samozřejmě také ochrana a dodržování lidských práv, ale i zodpovědné propouštění (outplacement) a vyžadování work-life balance (vyváženost mezi pracovním a osobním životem zaměstnance).

Environmentální sféra sleduje dopady firmy na životní prostředí. Mimo jiné zahrnuje i ochranu přírodních zdrojů, úspory energie, ekologická politika firmy, investice do ekologických technologií. (Kuldová, 2010 s. 15)

Firma se může společensky odpovědně začít chovat již ve výrobním procesu. Jsou to například vnitřní procesy nákup a zpracování materiálu, výroba zboží, jeho skladování, logistika, samotný prodej a i platební styk.

Ačkoli jednotná definice neexistuje lze společenskou odpovědnost firem chápat jako dobrovolné integrování sociálních a ekonomických aspektů do každodenních firemních operací. Podle této definice lze chápat společenskou

odpovědnost firem jako dobrovolné rozhodnutí firmy přispívat k lepší společnosti a čistému životnímu prostředí. V praxi lze tedy říct, že ty firmy, které si vztahy zásady společenské odpovědnosti za své, si dobrovolně nastavily vysoké etické standardy, snaží se nepáchat negativní dopady na životní prostředí, pečují o blaho svých zaměstnanců i celých jejich rodin, starají se o rozvoj regionu, ve kterém působí. Vše toto dává firmě výhodu oproti jejich konkurenci a stává se atraktivnějším i pro budoucí zaměstnance i investory.

Je důležité si uvědomit, že celý koncept společenské odpovědnosti firem je zcela dobrovolný. Je to tedy způsob chování firem, který je realizován nad rámec zákonných požadavků a firmy sledují dlouhodobý záměr. Koncept je také vnitřně spojen s udržováním trvalého rozvoje. A především je stěžejní si uvědomit, že se nejedná jen o nějaký dodatek k podnikatelské činnosti, ale jde o celý způsob řízení firmy.

S nejasnou a především nejednotnou definicí společenské odpovědnosti firem, dochází také ke vzniku mnoha příbuzných či dokonce zaměnitelných konceptů. Často tedy literatura (Jones, 2014 s. 97; Kuldová, 2010 s. 15; Dytr a kolektiv, 2011 s. 20) uvádí několik teorií společensky odpovědných firem.

- **První** lze definovat jako určitý fundamentalismus. Tato teorie zastává názor, že jedinou sociální odpovědností firmy je co nejvíce navýšit zisk a to v souladu s právními předpisy.
- **Druhá** teorie v sobě zahrnuje morální odpovědnost firem. Podle které se společnosti chovají a jednají a především přijímají odpovědnost za své činy.
- **Třetí** teorie se domnívá, že nejdůležitější je sociální rozměr firmy. Považuje ho za základní prvek celého podnikání.

Nyní se dostáváme k vymezení argumentům podporující koncept společensky odpovědného chování firem. Tyto argumenty lze dělit na morální, racionální a ekonomické. Je zřejmé, že společenská odpovědnost firem je realizována na základě individuálních a všeobecně uznávaných a platných morálních standardů, etiky či hodnot. Dalo by se tedy říct, že společenská odpovědnost firem představuje jakýsi obecně platný vztah mezi firmou a tím, co očekává společnost. Firma si tedy musí

uvědomit, že pokud chce začít podnikat a mít v podnikání úspěch v nějakém společenském prostředí, musí být toto podnikání slučitelné s hodnotami této společnosti. Touto úvahou se dostáváme právě k **morálnímu argumentu**. Ten tvrdí, že účelem podnikání není pouze zisk, ale zisk s přidanou hodnotou. A jelikož společnost umožňuje firmám hospodařit se svými zisky, nicméně mají podniky povinnost své přínosy vracet a podnikat tak, aby byla prospěšná i společnosti. Dalším argumentem pro společenskou odpovědnost firem je **argument racionální**. Společenská odpovědnost firem můžeme chápat i jakousi ochranu a nástroj v boji proti odpůrcům globálního podnikání. Jde tedy o to, že v demokratické společnosti může zneužívání moci v podnikání a společenských povinností vést až k odebrání moci právě těm, kdo ji zneužívá. Jako příklad z nedávné minulosti lze uvést příklad finančních skandálů bankovních institucí ve Spojených státech amerických a následné diskusi o zařazení etických principů podnikání do legislativy. Právě ze souhrnu morálního a racionálního argumentu vyplývá **argument ekonomický**. Tento argument sleduje především tvorbu přidané hodnoty v podnikání. To pomáhá firmě aktivněji reagovat na změny potřeb zájmových skupin. Zároveň zvyšuje i životaschopnost a konkurenceschopnost firmy.

Společenskou odpovědnost firem lze vnímat jako určitou souhrnu několika odpovědností najednou. Firma vždy sleduje zisk, potažmo výnos pro akcionáře či investory. Tím se dostáváme k ekonomické odpovědnosti firmy. Podmínkou ekonomické odpovědnosti je podnikání v souladu s právním rámcem – tedy odpovědnost zákonná. Ekonomickou a zákonnou odpovědnost lze rozšířit i o odpovědnost etickou a o odpovědnost dobrovolnou. Dvě naposledy jmenované odpovědnosti jsou důležité především pro proaktivní a dlouhodobou strategii firmy v rámci trvale udržitelného rozvoje. (Kuldová, 2010 s. 32)

Společensky odpovědné chování firem ve všech jeho projevech je pro firmu vždy výhodná. To značí vzrůstající potenciál společensky odpovědných firem a to nejen v České republice. Tento vzrůstající trend je již možno vnímat v zahraničí několik posledních let. Každá firma, která se rozhodne aplikovat tento koncept chování si musí uvědomit, že se jedná o koncept dlouhodobý. Nelze tedy očekávat zisk hned a je nutno myslet i na překonávání určitých turbulencí a krizí, které se v podnikání mohou objevit. A když už zisk přijde, často se jedná o zisk nemateriální,

nefinanční. Jedná se tedy spíš o lepší pověst firmy a potažmo se může určitý nárůst zisku dostavit později. Firma tedy působí více důvěryhodně, myslí proaktivně a pozitivně. Záleží jí na transparentnosti a dává příležitost i novým inovacím. Společensky odpovědné chování firmy pomáhá také větší spokojenosti zaměstnanců, kteří se stávají i více loajálními. Tím dochází ke snížení fluktuace zaměstnanců. Dobrá pověst firmy jako férového hráče na trhu, také pozitivně působí i na nábor nových zaměstnanců.

Nyní by se autorka ráda blíže podívala na vývoj firemní společenské odpovědnosti. Zatímco dříve se firmy zabývali jen slovy a sliby, dnes se klade důraz především na činy a na to, zda deklarovaná image firmy odpovídá skutečnosti. Tento vývoj by se dal shrnout do tří epoch.

- 1) První by se dala nazvat **Věk Image** a časově ji zařadit do let 1990 až 2000. V těchto letech došlo k nárůstu zájmů zákazníků o to, jak se firmy chovají vůči životnímu prostředí. Firmy tedy díky novým komunikačním prostředkům začaly budovat novou firemní image. Bohužel se v mnoha případech jednalo jen o účelovou změnu image firmy. Ta byla zaměřená jen na změnu v myslích zákazníků/spotřebitelů, než o opravdovou změnu firemního chování.
- 2) Druhou epochu pokračující v dalším desetiletí (2000 – 2010) by se dala nazvat **Věk Výhod**. V těchto letech si mnohé firmy a především jejich vedoucí management uvědomili, že pokud opravdu splní sliby představené v předchozí epoše nejen, že tím uklidní nespokojené hlasy zaměstnanců i zákazníků, ale také získají značnou konkurenční výhodu. Mnoho firem se tedy opravdu začalo chovat značně odpovědněji. Nejen že se tím odlišily od konkurence, ale získaly i náskok nad konkurencí. Dobrou zprávou je, že většina firem v tomto období začala chápat společensky odpovědné chování jako velmi nutný a nepostradatelný náklad.
- 3) Třetí epocha je **Věk Škod** a trvá od roku 2010 až dodnes. V tomto věku je předpoklad, že firmy budou za nedodržování společensky odpovědného chování trestány. Především z důvodu tlaku z okolí, zákazníků. No a navíc všechny firmy jsou připraveny zakročit proti

těm, které se nechovají podle požadovaných standardů. Firmy tedy nemají jinou možnost. Pokud chtějí prosperovat, musí se chovat odpovědně. (Jones, 2014 s. 20)

Dopad společenské odpovědnosti firem na ekonomickou výkonnost firmy je značně pozitivní. Pravdou nicméně je, že kromě klasických ukazatelů výkonnosti se ve společenské odpovědnosti firem ukazují a je nutno se zabývat i indikátory, které nejsou takto jednoznačně měřitelné. Jedná se například o udržení dobrého jména, inovace, image firmy. Také nelze jednoznačně definovat druh vztah mezi společenskou odpovědností a firemní výkonností existuje.

K měření zda se firma chová společensky odpovědně lze využít takzvaný Standard odpovědná firma. Tato metodika je doporučována nezávislou mezinárodní organizací Global Reporting Initiative. (Kuldová, 2010 s. 83) Tato metodika měří finanční ale i nefinanční investice vložené za účelem dlouhodobé investice do podnikání. Standard dále definuje údaje, které jsou pro měření důležité. Tyto data jsou dále zpracovávána společně s náklady na management. Tím se zjistí jaké vstupy firma použila (vložené peníze, poskytnuté věcné dary, služby a čas, manažerské náklady) a výstupy (nárůst financí a nefinančních prostředků z činností směřujících do komunity, výhody jí plynoucí, výhody plynoucí firmě).

Jednou z podstatných a neopomenutelných oblastí společenské odpovědnosti firem je i politika rovných příležitostí. Právě na dodržování politiky rovných příležitostí je dlouhodobě vyvíjen tlak nejen ze strany Evropské Unie či OSN, OECD, ale prakticky ze všech nadnárodních firem. Firma tak může jednat například zavedením principu rovných příležitostí do etických kodexů, které jsou schváleny nejvyšším managementem firmy. Dále také podporou kariérního růstu žen. Tak lze činit například určitými tréninkovými programy, které pomohou zlepšit klíčové dovednosti pro podnikání. Zlepšit možnosti rovných příležitostí lze také zakládáním mateřských školek. To zaměstnavateli pomůže nejen při rychlejším návratu zaměstnanců do firmy, ale zvýší se i jejich produktivita práce. Jedná se tedy o velmi výhodnou investici. Co se týče nábory nových zaměstnanců je velmi důležité vyvarovat se jakékoliv diskriminaci. Také je důležité zaměstnávání pracovníků spadajících do skupiny „50+“. Tito zaměstnanci mohou do firmy přinést nové a prospěšné know-how. Firma také může jít zaměstnancům v ústrety díky zavedení

možnosti flexibilní pracovní doby nebo využití možnosti tak zvaného homeoffice. Neopomenutelnou podkapitolou problematiky rovných příležitostí je i rovnost mezd. Firma by měla dodržovat princip stejné odměny za stejnou práci bez ohledu na pohlaví zaměstnance.

Další velmi důležitou součástí společenské odpovědnosti firem je i outplacement. Pod tímto pojmem se skrývají veškeré aktivity firmy, které jsou vzniklé s cílem usnadnit a úspěšně překlenout období snižování počtu zaměstnanců. Pokud je outplacement proveden korektně, snižuje tlak na manažery, který je na ně vyvinutý při propouštění zaměstnanců. Dále pomáhá zlepšit i atmosféru ve firmě, eliminuje nejistotu zaměstnanců, buduje i nadále dobré vztahy s propuštěnými zaměstnanci, čímž značně snižuje riziko soudních sporů a i podporuje dobrou pověst firmy.

Důležité je si uvědomit a stále držet na paměti, že pokud chceme změnit firmu tak, aby byla společenská odpovědnost, je to především dlouhodobá trvalá práce. Je nutno změnit způsob jednání se zaměstnanci, přístup k životnímu prostředí, ale i komunikaci, sdílení informací. Nelze se tedy bavit jen o poskytování darů. Společenská odpovědnost firem musí tvořit základ celé firemní kultury i strategie.

Jako určité shrnutí lze uvést body, které sestavil David Jones.

„Jak být firmou, které jsou přány úspěch a přetrvání?“

- *Skutečné náklady přístupu – ziskovost za každou cenu – jsou příliš vysoké.*
- *Ve světě, kde vládne radikální transparentnost, je skutečnost důležitější než image.*
- *V současné době mají největší moc lidé, kteří nejvíce sdílejí informace.*
- *Generace Y a pokročilí spotřebitelé nebudou pouze měnit svět. Také změní způsob, jakým se svět mění.*
- *Třemi zásadami moderního podnikání jsou transparentnost, autentičnost a rychlost.*
- *Společenská odpovědnost musí být samým základem podnikatelské strategie, nemůže být separátním projektem.*
- *Chytré firmy si vytvoří náskok před konkurencí – a začnou jednat dřív, než někdo jiný začne jednat za ně.*

- *Společenská odpovědnost a sociální média jsou vnitřně provázané. Ve skutečnosti platí, že společenská odpovědnost je hnacím motorem sociálních médií.*
- *Co je velké, to je dobré – tak bude znít mantra úspěšných korporací v 21. století.*
- *Nejúspěšnějšími firmami budoucnosti budou ty, které se budou chovat společensky nejodpovědněji.“ (Jones, 2014, s.39)*

Z dříve napsaného je zřejmé, že se nejedná o jednoduchou problematiku. Je jasné, že soukromá firma nemůže pustit ze zřetele vše kromě společenské odpovědnosti. Jedná se tedy o snahu co nejlépe vybalancovat potřeby firmy a tlaky zákazníků.

3.1 ETIKA A ODPOVĚDNOST V PODNIKOVÉ KULTUŘE

Každá firma a její management by měly vést své zaměstnance k odpovědnosti. Je naprosto logické a zřejmé, že odpovědnost je přímo úměrná pozici, kterou zaměstnanec ve firmě zastává. Ačkoli má tedy vedoucí pracovník odpovědnost vyšší než řadový zaměstnanec, tak ale i řadový zaměstnanec by si svou odpovědnost vůči firmě měl uvědomovat a chovat se v souladu s ní. Ne náhodou totiž mezi nejproduktivnější firmy patří ty, které na spolehlivost a odpovědnost všech svých zaměstnanců kladou důraz.

Co se legislativy v České republice v oblasti problematiky etiky v podnikání či společenské odpovědnosti firem týče, není v ní bohužel příliš zakotvena. Také z tohoto důvodu, je neetické a nemorální chování v podnikání tak rozšířené. Je tedy zřejmé, že veškeré podnikatelské chování nelze legislativně upravit, nicméně legislativní normy by měly fungovat jako určitá prevence a možnost předcházet a postihovat nemorální a neetické chování. Legislativní rámec by měl ukazovat lidem správnou cestu a vzhledem k tomu, jak dynamicky se společnost a lidstvo poslední dekády vyvíjí, je podle autorky důležité, mít určitá pravidla, u kterých by si byl každý jistý, že pokud je nebude někdo dodržovat, bude za to potrestán či sankcionován.

Velmi zajímavým faktem je, že odpovědnost je z velké části vrozený rys. Jeho projevy lze totiž v životě jedince sledovat nejen v pracovním životě ale i v tom soukromém ba i ve vztahu k sobě samému. Vztah mezi osobní odpovědností a pracovním výkonem je tedy neoddiskutovatelný.

I z těchto důvodů je důležité klást na zjištění tohoto osobního předpokladu důraz již při výběru zaměstnanců (popřípadě v průběhu zkušební doby). Celkem jasným indikátorem osobní odpovědnosti může být důvod zájmu o práci. Pokud se jedinec o zaměstnání zajímá jen z důvodu finančního ohodnocení nebo kariérního postupu nebude odpovědnost vůči firmě asi valná. Na druhé straně pokud se jedinec zajímá o zaměstnání protože ho práce baví a uspokojuje, pravděpodobnost, že se bude chovat odpovědně vůči firmě je o hodně vyšší.

Často se management firem snaží odpovědnost zaměstnanců za práci i výsledky podporovat i tím, že jí zdůrazňují a to buď odměnou nebo trestem. V tomto ohledu se lze opřít i o zákoník práce, který se zmiňuje o problematice hmotné odpovědnosti zaměstnance. Je faktem, že odměna i sankce většinou zvyšuje nejen motivaci k práci, ale i správné a včasné vykonání zadaného výkonu. Pokud tedy bude zaměstnanec znát svou odpovědnost a především to, čím tímto chováním může dosáhnout či co může ztratit, bude pracovat značně efektivněji. Předpokladem toho ale je fakt, že zaměstnanec má svou odpovědnost jednoznačně, jasně a předem vymezena. Zkrátka je nutné zaměstnance informovat o možnosti odměny či sankce (trestu) předem a stejně tak musí přesně předem vědět co se od něj očekává a jaká kritéria budou sledována. Zaměstnanec by měl být ujištěn o objektivitě a spravedlivosti hodnotitele a také o možnosti rady či pomoci pokud narazí na pro něj složitou či nepřekonatelnou překážku. Jen za těchto okolností bude odpovědnost opravdu efektivní a přinese firmě výhody. Důslednost v kontrole dodržování odpovědnosti v práci zaměstnanců je také velmi důležitá. Nejde jen o to dát zaměstnanci vědět, že bude jeho práce kontrolována, ale je nutné tuto kontrolu opravdu provést a následně okamžitě reagovat i na drobné nedostatky v práci. Neignorovat i drobné nedostatky a upozornit zaměstnance na ně, je velmi důležité a to především pro kontrolovaného zaměstnance. Právě pro něj je to totiž určitá zpětná vazba či hodnocení jeho práce. Také je to důležité jako prevence. Neboť se lehce může stát, že z drobných nedostatků se postupně, časem mohou stát nedostatky o

hodně vážnější. Nicméně stejně tak je důležité i to, že zaměstnavatel by neměl propást i momenty, kdy zaměstnanec odvede dobrou práci, a za tu ho přinejmenším pochválit či odměnit. Z těchto pravidel management nesmí polevit ani tehdy kdy má pocit, že se odpovědnost zaměstnanců zvyšuje, či i tehdy kdy nemá zrovna času nazbyt. Zkrátka tato pravidla se musí dodržovat neustále.

Všechny tyto prostředky (důslednost, odměny, sankce) mohou svědomitost zaměstnanců k práci zvýšit. Nicméně skutečná odpovědnost je totiž věcí osobního postoje. Postoje Farková definuje jako „*stabilní systémy pozitivního nebo negativního hodnocení, emočních pocitů a technik jednání týkajících se sociálních cílů.*“ (Farková, 2008 s.114) Tato skutečná odpovědnost se na pracovišti může projevat například pracovitostí, vytrvalostí, důkladností, osobní disciplínou, ochotou pomáhat či pracovat přesčas. Skutečná odpovědnost vycházející z osobního postoje se tedy projevuje i v těch pracovních situacích, ve kterých není přislíbena odměna či pochvala, uznání. Na zvýšení míry osobní odpovědnosti může pomoci vypěstovat i důvěra ve firmu, důvěra v kolektiv, identifikace s firmou, obecná pracovní spokojenost zaměstnanců. Důvěra ve firmu je teoreticky nejdůležitějším faktorem, který rozhoduje o odpovědnosti k práci. Důvěra se většinou vyskytuje tam, kde panuje přesvědčení, že organizace své zaměstnance nezklame, že hodnoty, které hlásá jsou dodržovány, že je dobrá komunikace mezi zaměstnanci, že vedoucím pracovníkům jde o blaho firmy. A v neposlední řadě je důležitý i osobní příklad nadřízených. Tedy pokud nadřízený chce od zaměstnanců dodržování odpovědnosti musí tak činit i on sám.

Dalšími velmi důležitými faktory, které mohou zvýšit odpovědnost jsou i pracovní spokojenost a identifikace s vlastní prací. Pokud zaměstnanec své práci věří a ví, že je jeho práce opravdu potřebná a pro celou firmu nutná, je s ní spokojenější. Uvědomuje si totiž smysluplnost vlastní práce. Je pravda, že pracovní spokojenost sama o sobě osobní odpovědnost v práci nezvyšuje. Nicméně právě nespokojenost v práci je velkou překážkou. Pokud je zaměstnanec se svojí prací nespokojen, necítí se oceněn, nebude jeho odpovědnost za činy ve firmě valná. Stejně tak lze problematiku chápat i ve spojitosti s identifikací se svou vlastní prací. Pokud bude zaměstnanec práce bavit, bude ochoten za ní nést i odpovědnost, neboť ví, že práci odvedl korektně.

Lze tedy konstatovat, že odpovědné rozhodování a chování nezávisí jen na síle odhodlání jedince. Je ale nutné znát i veškeré souvislosti, které je nutné brát v úvahu, abychom mohli učinit nejen správné ale i efektivní a odpovědné rozhodování. Bohužel velmi často je management firem netrpělivý. Neuvědomuje si tedy, že proces odpovědného chování je značně dlouhodobý. A právě správnost či nedostatečnost dnes přijatých rozhodnutí přinese své důsledky či přínosy až po určitém čase.

Zodpovědné a svědomité chování je ve své podstatě kreativním procesem, jehož cílem je přinést nové inovace, které by pozitivně ovlivnily nejen kvalitu a prosperitu firmy, ale také pozici firmy v konkurenčním prostředí. Právě i kvůli důležitosti odpovědnosti pro firmu jako celek, by si každý kdo se podílí na rozhodování o začlenění etických principů do funkce řízení firmy uvědomit i svou odpovědnost.

Jedním z předpokladů pro odpovědné a zodpovědné rozhodování je uvědomění si, že management není pouze určitý souhrn metod, poznatků z praxe či zkušeností s řešením různorodých problémů, které praxe přináší. Především tedy jde o kreativní začlenění inovací. V tomto momentu lze opět spatřit spojitost mezi pracovním a soukromým životem jedince. Pokud je člověk kreativní a inovativní v soukromí, pokud to má tak říkajíc v povaze, tak je pro něj naprosto přirozené chovat se tak i v pracovním prostředí. Dalo by se říct, že etika a odpovědnost jsou jako spojité nádoby. Firma je z hlediska a možnosti úspěchu podmíněna tvořivostí a etickým myšlením managementu i zaměstnanců. V dnešním ekonomickém a hospodářském světě neexistuje žádná legislativní podmínka, která etické myšlení a chování nařizuje a ani nesankcionuje chování neetické. Neetické chování může sice vést ke krátkodobému, chvilkovému pohodlí, ale určitě nevytváří zdravé podnikatelské prostředí.

Na rozdíl od překotného a velmi rychlého pokroku, který lze v posledních desetiletích sledovat v oblasti techniky a komunikačních prostředků, se tak zdaleka neděje ve všech ostatních vědních odvětvích. A ani oblast etiky a managementu není výjimkou. V posledních letech se lidé velmi lehce a rychle dostávají k informacím. To se dnes učí již děti na základních školách. Ale jak s těmito informacemi posléze správně naložit? To už je nikdo neučí. V podstatě je to ponecháno na každém z nás. Na naše svědomí a na naši odpovědnost. Myslet si ale, že špičkovými manažery se

mohou stát jen lidé naprosto etičtí je zcela zcestné. Hlavně z toho důvodu, že je v nemálo situacích velmi obtížné posoudit co je etické a co ne. Musíme tedy hledat a používat všechny možné prostředky k tomu, abychom naučili zaměstnance rozlišovat to co je správné a co ne. A to nejen v práci ale i v soukromí.

Velmi důležité je tedy informovat zaměstnance nejen o významu etického chování a jednání pro firmu a pro zaměstnance, ale i o samotném obsahu etického kodexu firmy hned při přijímacím řízení či při tematickém semináři. Globalizační tlak a společenský vývoj kladou důraz na vytváření etického a odpovědného podnikatelského prostředí. Stejně tak velký tlak je na firmy kladen i v případě problematiky udržitelného rozvoje a ekologie. Normy a hodnoty, které dnešní firmy dodržují, jsou z určité části „vynucené“ na firmě ze strany společnosti a kultury či ze strany spotřebitele, zákazníka.

Vztah mezi pracovníkem a firmou by se dal nazvat jako koexistence. Neboť zaměstnanec svou prací vytváří hodnoty, které jemu zajišťují určitou jistotu na životní úrovni a zároveň zajišťují i samotnou existenci firmy. Je tedy zřejmé, že firma musí mít nastavenou strategii, kterou budou dodržovat všichni zaměstnanci. Tím pak dochází ke stabilitě na trhu a posléze k rozvoji firmy jako celku. V dnešní době není odpovědnost manažera omezena jen na výsledky podniku, ale je v něm zahrnut i jeho vliv na podnikatelské prostředí či na environmentální, ekologické i sociální prostředí. Ale musí se brát zřetel i na etické mezilidské a mezifirmní vztahy. Podnik a management by se tedy měl zabývat i hodnotami stěžejními pro pracovníka, ale i obráceně.

Bohužel faktem ale je, že etické chování a myšlení je velmi náročnější než to nezodpovědné. I to je důvod proč se někteří lidé chovají neeticky, ač vědí, že je to špatně. Pravdou je, že ačkoli se etické chování jeví jako delší a trnitější cesta, více námahy se vyplatí. Pokud někdo jedná neeticky, všem v okolí je jasné, že uvažuje krátkodobě, neefektivně a nepřemýšlí o důsledcích, které se v budoucnu dostaví. A jako důsledek tohoto chování lze pozorovat konzumní chování firem. Je tedy na každém jedinci aby bránil své hodnoty a zvyšoval nejen svou etiku myšlení a chování, ale i odpovědnost za ni. Vždyť jednou z úloh podnikatelského prostředí je i (kromě uspokojování technických, sociálních a ekonomických požadavků celé společnosti) vychovávat své pracovníky prostřednictvím etického a odpovědného působení a tím

se de-facto podílet na vývoji etického prostředí právě celé společnosti. Z tohoto důvodu lze konstatovat, že stejně tak jako rodina a školní výchova je pro vývoj zdravého etického prostředí společnosti důležitá i etika podnikání a managementu. Vždyť odpovědné chování managementu a podniků tvoří přidanou hodnotu a zvyšuje dobré renomé společnosti i na mezinárodním poli působení.

Díky konkurenčnímu prostředí na trhu vede řízení podniku k plánovitému a strategickému a dlouhodobému konceptu podnikání. Právě takovýto koncept podnikání vede i ke kreativě zaměstnanců, k jejich etickému chování a potažmo i k novým inovacím, které zvyšují konkurenceschopnost firmy. A právě expanze a růst firmy na základě tvořivosti a inovací je ten správný udržitelný růst. Tento fakt je výrazný impulz pro aplikaci odpovědnosti a etiky v praxi a ve všech činnostech managementu.

3.2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST JAKO SOUČÁST STRATEGIE FIRMY

Největší odpovědnost za zařazení environmentálních, společenských i jakostních požadavků do strategie a managementu firmy leží na bedrech právě vedení a managementu firmy. Také se vedení firmy musí stále zajímat a především hodnotit úspěšnost svého podnikání a analyzovat změny, které ve společnosti nastávají a včasně na ně reagovat.

Pokud bude mít firma své hodnoty, společenskou odpovědnost či ambice jasně definované, tak tím logicky upoutá i zaměstnance (ty stávající i budoucí), zákazníky, dodavatele i investory. Nutností však je pravidelná komunikace a sdílení firemní vize, strategie, politiky. Vysoký management také musí zajistit aby hodnoty deklarované ve strategii firmy byly opravdu dodržovány a odrážely se v celé firmě. Pokud management u svých zaměstnanců vzbudí upřímný zájem o společenskou odpovědnost a o etické chování získá od nich více nápadů, inovací, ale také získá věrné a angažované zaměstnance.

V procesu integrace společenské odpovědnosti firem do určité firmy může být efektivní jen tehdy, kdy zahrnuje nejen vize, mise, cíle a taktiku firmy, ale i aspekty

trvale udržitelného rozvoje. Tento přístup může přinést konkurenční výhodu. Ale jen v tom momentu, kdy bude tato taktika aplikována vhodným způsobem a s přihlédnutím na konkrétní prostředí firmy i společnosti v místě sídla firmy.

I integrace společenské odpovědnosti do chování a vystupování firmy musí dodržovat určitá omezení. Jsou to například omezení vycházející z přijaté politiky firmy. Ta totiž vyžaduje určité specifické kroky, které jsou zakotveny i v jiných interních dokumentech firmy. Dále mohou být rozhodnutí firmy ovlivňována i kulturními, sociálními, právními, technologickými aspekty, očekáváním investorů i společnosti. Ale i správně nastavená firemní strategie podporující společenskou odpovědnost firem může selhat pokud je firma dlouhodobě a celospolečensky považována jako nezodpovědná. Proto je důležité pro firmu dávat pozor na dobré jméno firmy a strategii společenské odpovědnosti firmy neustále kontrolovat a zlepšovat.

Firmy si již v dnešní době uvědomují, že by měly respektovat a přispívat ke konceptu trvale udržitelného rozvoje a přispívání firmy k rozvoji ekologie. Účinná strategie odpovědnosti firem tedy umožňuje firmám ve značně globalizovaném světě využívat konkurenčních a udržitelných výhod a při tom vykazovat dobré hospodářské výsledky. Společenská odpovědnost firem má i měřitelné ekonomické výsledky i toto může sehrát roli při implementaci této strategie do fungování firmy. Z dlouhodobého hlediska tedy strategie napomáhá i flexibilitě firmy. Firma je více schopná rychleji reagovat na změny na trhu, ve společnosti i na změny v přáních a preferencích zákazníků, spotřebitelů, dodavatelů a samozřejmě i investorů.

Hlavní kroky při zavádění společenské odpovědnosti do strategie firmy by se dala shrnout do určitých šesti kroků.

- 1) **První krok** při zavádění společenské odpovědnosti firem přichází shora. Je tedy třeba absolutní podpora nejvyššího vedení firmy. Nicméně je důležité neprosazovat hodnoty společenské odpovědnosti firem silou či direktivně. Je důležité aby sami pracovníci na všech pozicích vnímali tento koncept kladně, chovali se zodpovědně a potažmo se staly vzorem.
- 2) **Druhý krok** by se dal shrnout jako pověření odpovědné osoby. Jedná se o krok, kdy vedení firmy jmenuje pověřenou osobu do postu

manažera společenské odpovědnosti. Právě tento pracovník bude zodpovědný za zavedení společenské odpovědnosti do strategie firmy. Jednou z nejdůležitějších schopností tohoto manažera by měla být bezesporu komunikace a komunikační dovednosti obecně. Je to totiž právě on, kdo má za úkol seznámit všechny zaměstnance firmy se společenskou odpovědností firmy, jejich motivace k odpovědnému chování, implementace společenské odpovědnosti firem do strategie firmy a i prezentace průběžných výsledků. Úkolem manažera společenské odpovědnosti je i sledování a udržení rovnováhy mezi sociální, ekonomické, environmentální oblastí vlivu firmy.

- 3) **Třetím krokem** je identifikace klíčových investorů, nastavování cílů a vizí. Cílem tohoto kroku je zajistit spolupráci s investory a získání zpětné vazby od nich a také je cílem určení jednotlivých cílů, které by v této oblasti mělo být dosaženo.
- 4) **Čtvrtý krok** je integrace společenské odpovědnosti firem do již stávajících procesů. V tomto kroku musí manažer společenské odpovědnosti znát všechny zásady procesního řízení. Manažer tedy musí najít cestu, jak zaměstnance, kteří jsou za tyto procesy zodpovědní, přimět, aby se při těchto procesech nestarali jen o hledisko ekonomické, ale aby brali zřetel i na hledisko sociální a environmentální.
- 5) **Pátým krokem** je komunikace společenské odpovědnosti firem a její zpětná vazba. Firma má mnoho možností jak může svou společenskou odpovědnost komunikovat. Například v rámci webových stránek, tiskových prohlášení, v rámci transparentní zprávy o společenské odpovědnosti firem. Právě zprávou společenské odpovědnosti firem a její transparentnost a pravdivé informace v ní obsažené by měli firmě zajistit i zpětnou vazbu.
- 6) Posledním, **šestým krokem** je udržení společenské odpovědnosti firem v dlouhodobém horizontu. Právě dlouhodobý horizont uvažování formy posílí její důvěryhodnost a její dobré jméno. Počítá se především kontinuita, ne nárazovost. (Kuldová, 2010 s. 61)

Velmi hodně firem skutečně společenskou odpovědnost plní a myslí při tom na své okolí. Problém může ale nastat, pokud si firma společenskou odpovědnost plete s nástrojem marketingu a pokud mu jde jen o zvýšení zisku. Právě takové neetické chování firem se negativně projevuje v celkovém vnímání společenské odpovědnosti firem celou společností. Nicméně v dnešní době již začíná spousta organizací zvyšovat tlak na povinný rámec společenské odpovědnosti firem.

Dalším důležitým kritériem je i velikost firmy. Velmi často se stává, že malá firma se chová zodpovědněji než firma velká. I tento fakt ale zdůrazňuje, že pokud by se zavedl určitý povinný rámec společenské odpovědnosti firem ztratil by prakticky největší výhodu pro firmy. A tou je konkurenční výhoda. Tak i nadále je společenská odpovědnost firem jen dobrovolným konceptem, který je nicméně bohužel stále často zneužíván.

Co se týče prezentování společensky odpovědného chování firmami, existuje mnoho způsobů jak tak může firma činit. Významným nástrojem v řízení společenské odpovědnosti firem, který může sloužit i k její prezentaci jsou i firemní směrnice, normy, hodnoty, etické kodexy. Ač, jak již bylo řečeno, je společenská odpovědnost firem dobrovolná, její reportování je dnes již nutností a velmi podstatným rysem celé strategie. Je možno definovat sedm oblastí, podle nichž lze určit jak se firma na poli společenské odpovědnosti doopravdy chová. Jsou jimi životní prostředí, firemní politika, pracovní podmínky, korupce a úplatkářství, praní špinavých peněz, lidská práva, všeobecné standardy, měření společenské odpovědnosti. V dnešní době mají již firmy možnost využít koncept společenské odpovědnosti firem, který je vypracovaný nezávislými organizacemi, které jsou obecně považovány za objektivnější a komplexnější. Neboť v nemálo případech se ukazuje, že standardy, vytvořené společnostmi samostatně odrážejí spíše jejich vlastní obavy, než otázky týkající se celé společnosti, sociální sféry i environmentální politiky. Evropská komise považuje za nejkomplexnější standardy v této oblasti považuje OECD Guidelines for Multinacional Enterprises a Global Reporting Initiative (GRI). (Kuldová, 2010 s. 83)

Směrnice OECD Guidelines for Multinacional Enterprises obsahuje soubor pravidel a doporučení týkajících se společenské odpovědnosti firem. OECD v tomto dokumentu také navrhuje několik pravidel pro stavbu firemní strategie. Těmito pravidly jsou transparentnost, dobrovolnost, důvěryhodnost, přidaná hodnota,

konkurenční výhoda a životní prostředí. V rámci transparentnosti by také firmy měly zveřejňovat informace o výsledcích hospodaření, o plánech a cílech firmy, o vlastnických právech, rizikových faktorech, o struktuře a politice řízení firmy. (OECD, 2009)

Global Reporting Initiative je nezávislá mezinárodní organizace, sídlící v Amsterdamu, kterou tvoří pouze dobrovolníci. Sama stanovuje určité zásady a indikátory, které může jakákoli firma na celém světě využít k hodnocení a měření její ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti. Tato organizace vytvořila Sustainable Reporting Guidelines. Tento dokument je nejrozšířenější standard v oblasti společenské odpovědnosti firem (obsahuje 24 sociálních, 10 ekonomických, 16 environmentálních indikátorů ve třech aplikačních úrovních). Za cíl si tato směrnice klade vytvořit objektivní zprávu o výkonnosti firmy, která by byla srovnatelná se zprávami finančními. (GRI, 2010)

Kromě již zmiňovaných standardů můžeme společenskou odpovědnost firem měřit i Indexy společenské odpovědnosti. Některé indexy mohou pomoci při rozhodování především investorům, nicméně nejedná se o přímý nástroj měření společenské odpovědnosti firem. Pravdou ale je, že mnohé indexy mají odlišné šířky i hloubky záběru. Problém může nastat i při jejich porovnání. Každý index totiž postihuje rozdílné aktivity společenské odpovědnosti firem. Také tyto indexy zahrnují jen firmy, které dosahují dobrých finančních výsledků. Mohou tedy být z měření vyloučeny firmy, které se společensky odpovědně chovají, ale bohužel nedosahují až tak dobrých ekonomických výsledků.

3.3 KRITIKA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM

Dnes je již koncept společenské odpovědnosti firem součástí podnikatelského světa a celá řada firem ho již zařadila do své firemní strategie. Společenská odpovědnost firem tak dnes již často splývá s firemní kulturou a jak firmě tak i společnosti přináší mnoho výhod. Společenská odpovědnost se totiž týká především okolí firmy, jde o chování firmy vůči jejímu okolí a o chování vůči zaměstnancům, zákazníkům uvnitř firmy. Právě o to se totiž nejvíce zajímají investoři. Odpovědným

chováním si tedy firma vytváří nejen dobrou pověst, ale i pozitivní image.

Pravdou ale je, že společenská odpovědnost firem má i řadu odpůrců. Ti jsou vůči strategii společenské odpovědnosti firem značně skeptičtí. Domnívají se totiž, že firmy si neuvědomují, že je nutné společenskou odpovědnost ve firmě dobře komunikovat a že se jedná jen o nástroj a nikoli o cíl. Je sice fakt, že společenská odpovědnost je součástí strategie firmy a z dlouhodobého hlediska se jeví jako nezbytnost.

Současná globální krize, ale přinesla změnu ve strategii řízení firmy. Bohužel je vidět trend, kdy mnoho firem opouští dlouhodobé cíle a orientuje se na ty krátkodobé. Manažeři se snaží snižovat náklady a často bývají mezi prvními vzdělávání, rozvoj a motivace zaměstnanců. Všechny tyto aktivity bohužel spadají pod společenskou odpovědnost firem. A jelikož podstatou celé strategie společenské odpovědnosti firem je orientace na dlouhodobé cíle, neměly by být zase až tak dramaticky zasaženy. Na větším významu tady stále více nabývá firemní dobrovolnictví. Pod firemním dobrovolnictvím si lze představit formu firemního dárcovství. Jedná se o to, že firma poskytne čas a práci svých zaměstnanců neziskové organizaci. Právě díky této aktivitě dochází k propojení komerčního a neziskového sektoru. Firemní dobrovolnictví nejen že zvyšuje problematiku zaměstnanců, sounáležitost s firmou, pocit spokojenosti s prací, snižuje fluktuaci zaměstnanců. Zaměstnanci také uniknou z denního stereotypu a mohou se tímto způsobem i seberealizovat.

Mnoho hlasů koncept společenské odpovědnosti firem otevřeně kritizuje. A to z mnoha důvodů. Jedná se například o fakt, že jedinou „společenskou odpovědností“ firem by měl být nárůst zisku a to tak dlouho dokud to bude v souladu s legislativou. Podle této úvahy by tedy měla být oblast obchodu naprosto odstříhnutá od etiky či odpovědnosti. Lucie Kuldová ve své monografii zmiňuje hned čtyři jakési obvinění konceptu společenské odpovědnosti firem.

„ 1. Společenská odpovědnost potlačuje primární účel podnikání a v konečné důsledku tak omezuje volné fungování trhu.

2. *Společenská odpovědnost upřednostňuje podnikatelské zájmy nad zájmy vyplývající ze zákona a očekávání širší společnosti.*

3. *Společenská odpovědnost je příliš specializovaná na určitý okruh a nezabývá se otázkami klíčových aspektů podnikání v dnešní společnosti.*

4. *Konceptu společenské odpovědnosti se nedaří dosáhnout svých cílů, a chce-li uspět, musí akceptovat nové postupy.*“ (Kuldová, 2010, s.95)

Pokud tedy budeme maximalizaci zisku vnímat jako primární cíl podnikání, tak je jasné, že společenská odpovědnost firem bude kritizována. Pokud ovšem budeme brát v potaz zájmy firmy (jako jsou produkce cenově dostupného zboží), poté by měla být společenská odpovědnost posuzována na základě zcela jiných kritérií. Důvody pro společensky odpovědné chování firem mohou být omezení vládních regulací, vytvoření sociálních užitků pro společnosti i firmy a i stále rostoucí očekávání společnosti, zákazníků.

Otázkou tedy je jestli by společenská odpovědnost neměla být regulována. Většina firem se ale domnívá, že tím by byl potlačen onen akt dobrovolnosti, který je pro ně nepostradatelný. Řešením by se podle Kuldové tedy mohla stát určitá vládní intervence, ve smyslu určitých daňových výhod. Ty by byly poskytnuty těm firmám, které by se podle vize společenské odpovědnosti firem skutečně chovaly. V tomto případě by ale muselo dojít k hodnocení zpráv společenské odpovědnosti firem určitou třetí stranou. V dnešní době se totiž firmy v závěrečných zprávách o společenské odpovědnosti firem prezentují jen v dobrém. Tím nahrávají kritikům celé strategie. Stále tedy rostou hlasy pro opouštění strategie společenské odpovědnosti firem a vyhnout se tak právě vládním regulacím.

Faktem ale zůstává, že společenská odpovědnost firem je pevně zakotvena v řadě členských zemí evropské unie (jako například Velká Británie, Dánsko, Švédsko). Vzhledem k aktuálnosti tématu globální ekonomické krize však dochází k přehodnocení celého systému. Otázkou ale zůstává jestli koncept společenské odpovědnosti firem přetrvá. Důležité tedy je pochopit nejen implementaci společenské odpovědnosti do stávajících systémů ve firmě, ale především i její samostatný kontext.

At' už se bude budoucnost společenské odpovědnosti firem ubírat kamkoli, je důležité si uvědomit, že společenskou odpovědnost nelze krátkodobě vyčíslit a promítnout do zisku. Firmy které společenskou odpovědnost aplikují korektně do svého řízení s pokud se společenská odpovědnost stane přirozenou součástí firemní kultury, mají své finance investované smysluplně. To, že se společenské odpovědnost firmám z dlouhodobého hlediska vyplatí, zcela jasně deklaruje vzrůstající počet firem, které společenskou odpovědnost zavádí. Jasně ale je, že budoucí směřování společenské odpovědnosti firem ovlivní i hlavní globální témata, jako jsou například změna klimatu, demografické změny či globální chudoba nebo pandemie nemocí.

4 PODNIKATELSKÁ ETIKA

Na etiku v podnikání neexistuje vždy jednotný názor. Faktem nicméně je, že jde o jednu z aplikovaných etik. Mnoha odborníky je podnikatelská etika chápána jako zásady slušného chování a jednání s obchodními partnery, nebo jako vztahy s konkurencí a to při dodržování nepsaných pravidel. Z mnoha definic lze vydedukovat dva přístupy. V prvním je etika podnikání chápána jako určité morální zásady a normy, jež usměrňují chování v podnikání. A to pokud je určité chování správné nebo ne posuzuje veřejnost. Druhý přístup vnímá podnikatelskou etiku jako určitou reflexi etických principů do všech podnikatelských činností.

Můžeme rozlišit i dvě úrovně, na kterých se podnikatelská etika může projevat. První úroveň je makroúroveň, která představuje ekonomický systém jako celek. Druhá úroveň je tak zvaná meziúroveň. Ta je orientována na celé firmy a jejich celky a asociace. Tyto celky mají své vlastní cíle a normy, které mohou být i v rozporu se zájmy jednotlivce. A konečně třetí úroveň je mikroúroveň. Na této úrovni je ve středu pozornosti každý jednotlivec (zaměstnanec, manažer, zákazník, investor, dodavatel, ...). (Šroněk, 1995, s. 22)

Dalo by tedy říct, že podnikatelská etika se zabývá konfliktem mezi zájmy zaměstnance a zájmy ostatních lidí. V podnikatelském prostředí se tedy etika velmi často stává i součástí ekonomiky. Firma má tedy i ekonomický důvod dodržovat etické principy. I ty totiž zvyšují ekonomickou prosperitu firmy. A i zákazníci se raději „vrací“ tam, kde se doopravdy chovají eticky. Proto aby se podnikatelská etika začala ve firmě reálně praktikovat je stěžejní, aby jí všichni pracovníci ve firmě věřili a tím pádem se podle ní i chovali.

Úloha etiky v podnikání je v dnešní době naprosto zřejmá. Jde jí o morálnější, čestnější, lepší podnikatelské prostředí a především chování firem vůči okolí. Ačkoli by se tedy pojmy podnikání a etika zdály být na první pohled naprosto neslučitelné, dnes je již etika považována za jasnou součást celé sféry podnikání. Dnes se podnikatelská etika již zdaleka nezabývá jen kritikou podnikání a jejími praktikami. Spíše se zaměřuje na zkoumání nastavených pravidel podnikání.

V období podnikání po Sametové revoluci v České republice se podnikatelské podnikání dlouhé roky stále orientovalo jen na dosažení a na maximalizaci zisku.

V dnešní době se tato situace začíná pomalu měnit a firmy se začínají zaměřovat i na problematiku etiky a etického chování. Problém ale je již zmiňovaná nejednotnost nejen v definici podnikatelské etiky, ale i prakticky ve všech oblastech odpovědnosti firem. Proto mnoho zaměstnanců a manažerů reaguje v problémových či kritických momentech spíše na bázi svých pocitů. (Kuldová, 2010, s.107)

Aby firma nebyla jen prvoplánově konzumní je nutné aby splnila několik podmínek. Jsou jimi například důraz na solidní budoucnost, firma by měla mít adekvátní vzory, měla by uplatňovat společenskou odpovědnost. Ačkoli podle mnoha výzkumů vyplívá, že většina zaměstnanců i manažerů vnímá zakomponování podnikatelské etiky jako jednoznačně pozitivní, připouští, že její dodržování a chování se podle deklarovaných norem a hodnot je již podle nich velmi složité. I přes tuto náročnost by ale firma měla myslet na svou budoucnost. Jednou z hlavních úloh etiky je totiž i určitá prevence vůči budoucím krizovým situacím a potažmo v budoucnu může znamenat i značnou konkurenční výhodu. A to právě díky dlouho budované dobré pověsti.

Podle mnoha autorů je dokonce podnikatelská etika důležitější než společenská odpovědnost firem. Především je tomu tak, protože etika je zaměřena na jednotlivce a ne na celou společnost. Je ale jasné, že v podnikání nikdy nebude možné odstranit nekalé praktiky jako je lhaní, podvádění či krádeže. A také je jasné, že podnikatelé nebudou etičtí ve všem, co dělají. To ani nejde. A lidé to moc dobře vědí. Proto často dělají neetická rozhodnutí, ačkoli velmi dobře vědí, že právě špatná jsou. Etika je také velmi úzce spojena a legislativou. A i tento pohled lze vnímat z podobné perspektivy. Mnoho manažerů své neetické chování omlouvá tvrzením, že nedělali nic co by zákon nezakazoval. To ale mnohdy není pravda a mnohdy tak omlouvají jen svou neznalost. A ta jak známo neomlouvá. Podle autorčina pohledu tento přístup, ačkoli je na ústupu, bohužel v některých firmách stále „přežívá“ či je mnohde dominantním. Nežádá kdy se tedy zákazník, spotřebitel setká s rozdílným opravdovým a deklarovaným přístupem. (Dytr a kolektiv, 2011, s.47)

Naštěstí v dnešní době a v současném tržním prostředí je na rozdíl od minulosti poměrně složité skrývat nekalé praktiky firem. A firmy, které tedy neeticky působí, se snadno stávají špatným příkladem pro ostatní. Podnikatelské etice také velmi pomohlo její začlenění do osnov mnoha vysokých škol v 21. století. A

prakticky zároveň došlo ke vzniku mnoha organizací, které se zabývají pomocí firem při řešení eticky krizových či problémových situacích.

Dalo by se tedy říct, že podnikatelská etika se snaží najít správné a skutečnosti přiměřené chování a zároveň hledá odpovědi na otázky správnosti či špatnosti podnikatelských praktik. Dnes se podnikatelská etika šíří velmi rychle a stává se každodenní součástí podnikatelského života. Mezi nástroje podnikatelské etiky tedy patří: etické kodexy, interní dokumenty, sociální a etické audity, společensky odpovědné aktivity, vzdělání a trénink etického chování, vedení příkladem a mnohé další.

Podnikatelská etika má i mnoho zásad. Jako určitý základ jsou obecně považovány hodnoty jako jsou poctivost, pravdomluvnost, rovnost, spravedlnost, rozhodnost. Každý člověk, ať již zaměstnanec nebo manažer, by měl také dobrovolně dodržovat zákony, zachovávat důvěrnost, vyhýbat se střetu zájmů, věnovat práci řádnou péči, jednat v dobré víře, musí si být vědomi vlastní odpovědnosti a další. (Dytr a kolektiv, 2011, s.93)

Aby firma měla spokojené zaměstnance, kteří jsou možnou zárukou její prosperity, je nutné aby se k nim chovala právě eticky. Vždyť zaměstnanci často přicházejí s novými nápady, inovacemi, které firmu dál posouvají. Etika je tedy velmi úzce spojena i s motivací zaměstnanců a o jejich taktickém vedením. Cílem celého managementu tedy autorka vidí ve vybudování etického, inovativního a stabilizovaného kolektivu odpovědných pracovníků. Proto si autorka myslí, že etika v podnikání je velmi stěžejní otázka, která by neměla být opomíjena.

4.1 ETICKÉ NORMY FIRMY

Obecně by se tedy etické normy, které firmy sledují a prosazují daly dělit do dvou základních skupin. Jsou to, za prvé, normy týkající se především chováním firmy k jejím zaměstnancům, zákazníkům, investorům, dodavatelům i společnosti jako celku. Název této první skupiny by se dal shrnout jako společenská odpovědnost firem. Za druhé se jedná o chování firemních zaměstnanců vůči jejich firmě i navenek. Mezi hlavní oblasti, které firemní etika a kultura sleduje patří i možnosti

konfliktu zájmů, dávání a přijímání darů, využívání firemních informací, provádění vedlejší činnosti, politická aktivita, ekologie a podobně.

Také lze etické normy členit na etické normy v obchodních vztazích, etické normy v řízení lidských zdrojů, etické normy ve vztahu podniku k širšímu společenskému okolí. Etické normy v obchodních vztazích se zabývají především etikou v reklamě, marketingu, prodeji a nákupu, ale i přijímání darů, úplatků, pozornosti. Sleduje i to jestli firma poskytuje objektivní, nestranné a úplné informace. Na rozdíl od této části podnikatelské etiky jde etickým normám v řízení lidských zdrojů především o možné problémy, které jsou spojené se spravedlivým přístupem k zaměstnancům. Například se jedná o diskriminaci pracovníků, ochranu osobních informací či respektování soukromí zaměstnanců. Urban uvádí, že „ *podle mezinárodních výzkumů patří v současnosti k nejzávažnějším etickým problémům v oblasti řízení lidských zdrojů přijímání, vzdělávání a povyšování založené na osobních vztazích, rozdíly v platu a nárocích v důsledku přátelských vztahů s vrcholovým managementem, sexuální obtěžování a diskriminace při odměňování a povyšování, rozdíly ve vztahu a pracovních nárocích vůči manažerům a ostatním zaměstnancům, nedodržování důvěrnosti osobních informací, hodnocení opírající se o jiné než výkonnostní faktory, vztahy k dodavatelům vedoucí k osobnímu zisku a poskytování neúplných informací při přijímání pracovníků.*“ (Urban, 2014, s.82)

Do dvou skupin lze rozdělit i nástroje, které přispívají k tvorbě a následnému posuzování etické kultury organizace.

- Ta první skupina zahrnuje především nástroje koncepční. Řadíme sem především identifikaci klíčových etických problémů, se kterými se zaměstnanci setkávají, dále prověření firemních řídicích nebo manažerských praktik a to s ohledem na všechny možné důsledky. Také sem řadíme i analýzu dalších faktorů či tlaků, právě ty mohou vést k neetickému jednání a chování zaměstnanců i manažerů.
- Druhá skupina zahrnuje nástroje, které slouží k informování zaměstnanců, vysvětlení významu etických norem či trénink v jejich dodržování. Jako nástroje správné implementace etických norem do firmy patří upozornění na etické zásady a normy při každodenní práci, význam příkladu manažerů. Dále upozornění zaměstnanců na etické

zásady, normy, konflikty v jejich práci a především nácvik jejich zvládnání, řešení. Také je dobré zřídit tak zvanou firemní „horkou linku“. Ta nabízí pomoc v eticky komplikovaných situacích. Problémem ale zůstává nedostatek kvalifikovaného personálu. (Urban, 2014, s.82)

4.2 VÝVOJ PODNIKATELSKÉ ETIKY

Podnikatelská etika je jako samostatná vědní disciplína poměrně mladá. Začala se rozvíjet teprve v sedmdesátých letech minulého století ve Spojených státech a zhruba o dekádu později, tedy v osmdesátých letech, se rozšířila i po Evropě a posléze i do dalších zemích ve světě. V České republice se o této problematice začalo otevřeněji hovořit teprve na počátku devadesátých let. Zhruba od roku 1992 se začala vyučovat na některých vysokých školách. Dalším milníkem je pak rok 1994 kdy bylo v České republice založeno občanské sdružení Společnost pro etiku v ekonomice. To pomohlo podnikatelskou etiku rozšířit a dostat ji do povědomí široké veřejnosti. (Kuldová, 2010, s.107)

Zásadní vliv na celou podnikatelskou etiku a na její budování má bezpochyby management a hlavně jeho vedení. Dobré vedení by mělo dodržovat pár základních principů díky kterým si získá důvěru svých zaměstnanců.

Jsou to:

- vláda práva (základní rámec vládnutí),
- zodpovídání se a transparentnost,
- snaha o nalezení konsensu,
- poctivost a začlenění,
- komunikace a reakce na podněty,
- participace,
- efektivita a účelnost.

Dobré vedení obecně by se dalo shrnout jako dosahování požadovaných výsledků správným způsobem. Tedy způsobem, který je ve shodě s hodnotami firmy,

jednotlivce i celé společnosti.

Celý vývoj podnikatelské etiky v posledních letech výrazně zasáhla globální hospodářská krize. Ta prověřila kvalitu a charakter nejen celých firem, ale i jednotlivých zaměstnanců. Stále je důležité aby firma a její vedení mělo na mysli především zákazníka a nejen vlastní zisk. Mezi společenskou zodpovědností a odpovědností za fungování a udržení životaschopnosti firmy je velmi úzký vztah, který se nevyplatí podceňovat. Etické rozhodování ovlivňuje především povědomí, individuální faktory, organizační faktory a i určitá morální intenzita.

Etické rozhodování firmy by mělo vycházet ze schopnosti etického myšlení. Také se předpokládá dobrá vůle firmy k transparentnosti a především se eticky a obdobně rozhodovat. Říká se, že manažerem se může stát prakticky každý pokud se snaží o překonání nedostatečnosti v působení vnějších vlivů na firmu. Dále by se měl ztotožnit s obsahem a významem etiky v managementu a podnikání. Také by měl celoživotně usilovat o doplnění právě vnitřních dispozic. Také by měl mít jasno, co je dobré a co ne a měl by vnímat všechny souvislosti, které se s tímto tématem pojí. Samozřejmě nesmíme opomenout i schopnost a vůli myslet eticky a systematicky a především by měl věřit, že se etika v podnikání vyplácí.

4.3 MANAŽERSKÁ ETIKA

Manažer je v moderní firmě chápán nejen jako vedoucí pracovník, ale také jako vůdce. A proto aby vůdcem byl musí splňovat nejen jistou kvalifikaci ale i osvojené a téměř i zvnitřněné metody etického myšlení a rozhodování. To vyžaduje jeho seznámení a určitý vhled do systému manažerské etiky, dále přesvědčení o jeho významu a i vůli důsledně ho v praxi uplatňovat. A vyžadovat takovéto chování nejen u sebe, ale také v celém svém okolí. Vůdčovství je tedy rysem manažera, který chápe svou činnost ne jako práci nýbrž jako poslání. Projevuje se ve vedení pracovníků k zodpovědnosti, stabilizaci, identitě k pracovišti a ke snaze vytvořit fungující partnerství v týmu.

Bohužel vzhledem k tomu, že se manažerská etika do České republiky dostala až poměrně pozdě (v devadesátých letech minulého století – tedy určitě později než

do západní Evropy), nadále existuje mnoho mýtů, které jsou stále pevně zakořeněny v podnikatelském prostředí. Jedná se například o to, že je nedostatečné povědomí o tom, jaký obsah a jaké místo má etika v celém managementu a v ekonomice vůbec a v čem spočívá její přínos.

Morální manažer ještě nemusí být úspěšný. Nicméně aby úspěšným byl musí jít dál, musí neustále rozšiřovat své znalosti a schopnosti. Vedle respektování morálních zásad musí tedy být i zběhlý v problematice, musí se celoživotně vzdělávat a navíc musí dokázat své cíle formulovat a realizovat a také pro jejich plnění získat motivaci zaměstnanců. Etika managementu, je tedy systematickou prací manažera, která obsahuje nejen subsystemy morálky, ale i erudici.

Manažerskou etiku se netýká jenom velkých firem, ale je třeba uplatňovat všude tam, kde se řídí. A nezáleží na tom jestli se jedná o velké, střední nebo malé firmy, státní a veřejnou správu, řízení zdravotnických a sociálních organizací a tak dále. Manažeři se také obávají uplatňovat manažerskou etiku. Takto se cítí zejména manažeři, kteří by rádi usilovali o uplatňování etických principů, nicméně působí v neetickém prostředí. Neetickému chování svých partnerů se ale musí bránit a už vůbec se nemusí chovat stejně jako oni. Manažer však nesmí zapomínat, že vývoj legislativy a etiky neprobíhá lineárně a že neetika některých firem zhoršuje etiku celého podnikatelského prostředí.

Manažeři také mají obavu, že by si etickým chováním komplikovali životní styl. Aby si člověk zafixoval uplatňování etických principů ve svém jednání, musí jednat eticky vždy a to i v takových situacích, kdy je sám a myslí si, že ho nikdo nevidí a nepozoruje. Musí jít příkladem a důsledně vymáhat dodržování etických postojů a to u všech zaměstnanců a to i ve svém ekonomickém okolí. Dále také musí kritizovat překonané nebo nesprávné normy a vyžadovat jejich změnu a inovaci.

Ekonomické okolí nemá s manažery dostatek trpělivosti. V minulém, ale bohužel i v současném ekonomickém systému se setkáváme s výrazným tlakem na manažera, který hned po nástupu do funkce nebo po naprosto neúměrně krátké době je nucen prokazovat své výrazné pracovní výsledky. To je ale možné jen tehdy, kdy se manažer s firmou a její jedinečností dostatečně seznámí a připraví se na realizaci změn jeho současného stavu.

Manažeři si také myslí, že musí na vše stačit sami. Domnívají se, že svým

podřízeným musí ukládat nejen to co mají udělat, ale i postup, jak to mají udělat. Obávají se delegovat nejen povinnosti, ale i práva a tím si zkracují čas potřebný na ty podstatné problémy a otázky a především i na řízení budoucnosti firmy jako celku či na inovace. Manažeři se tedy musí naučit více svým podřízeným věřit. (Dytr a kolektiv, 2011, s.50)

Manažeři si také nejsou jisti, že se jin etika vyplatí. Bohužel pokud vidí, že mnohým manažerům přineslo úspěch právě neetické chování, zapomínají, že dlouhodobý úspěch má také svá pravidla. A rozhodně se vyplatí si na něj počkat. Podle autorů knihy nazvané *Základy podnikatelského prostředí* rozdělili manažery právě podle jejich pohledu na manažerskou etiku a to na: *„Ekonom, ten argumentuje, že etická orientace může nakonec působit na podnik pouze prostřednictvím trhu (spotřebitelé) nebo rámcovými podmínkami. Nelze se tedy proto oprostít od samostatných etických úvah, ale současně je třeba vycházet z toho, že eticky správné jednání může být zaručeno konkurenčním mechanismem. Konvencionalista Pro tento typ je etická orientace tradičním „dobrým zvykem“, který by se měl možná udržovat i v hospodářském životě bez toho, aby ještě muselo být vynaloženo nějaké zvláštní úsilí etického druhu. Idealista je naproti tomu přímo přesvědčen o nutnosti zvláštního etického snažení. Podnikové úsilí o úspěch a etika mohou být navzájem ve shodě pouze na základě osobní angažovanosti pro všeobecné společenské uvědomění si běhu života, méně změnami hospodářského systému. Reformátor se naopak obává přemrštěných požadavků jednotlivců v osobní angažovanosti a sází proto na změny, další vývoj nebo revizi rámcových podmínek podnikání. A to rozhodně až do té míry, aby nebyl dovolen přístup dál dříve, než byl shledán prostor pro uvědomění si odpovědnosti v chování.“* (Steinmann, Lohr, 1995, s.37)

5 ETICKÉ KODEXY

Etické kodexy jsou součástí vnitřní kultury firmy, potažmo její etické stránky. Tvoří soubor určitých etických norem, kterými se firma zavázala řídit. Tyto normy a hodnoty fungují pro image firmy jako jednoznačná vizitka. Některé firmy, které se rozhodly zavést do své praxe zásady etiky, k tomu také vytvářejí určité vnitropodnikové mechanismy, jejichž cílem je především omezit nahodilost v rozhodování a korigovat etické chování a jednání manažerů i řadových zaměstnanců. Lze tedy říct, že jde o vypracování norem, jednání a zvláště pak kodexů jednání, dále také o posuzování, zda-li je jednání pracovníků v souladu s deklarovanými firemními normami, a nesmíme zapomenout i na nápravná opatření. Každý manažer i zaměstnanec si tedy musí uvědomit podstatný rozdíl mezi státem daným zákonem (ten je závazný pro každou osobu) a etickým kodexem (který je spíše považován za dobrovolnou záležitost). Mazákova definice etického kodexu zní: *„Firemním etickým kodexem nazýváme soubor pravidel, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům a pravidel jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci firmy.“* (Mazák, 2010, s.85)

Etický kodex je vnímán především jako prostředek, který pomáhá korigovat činnost celé firmy i jejích zaměstnanců. A to se týká nejen zvláštních jedinečných kroků, ale především běžných procesů, které probíhají na denní bázi firmy. Jedná se o souhrn určitých pravidel, které přímo odrážejí firemní hodnoty a identitu. Právě díky etickým kodexům můžeme nahlédnout i do principů a myšlenek, které firma uznává. (Kuldová, 2010, s.109)

Etický kodex by šel charakterizovat jako určitý volný nebo systematický soubor vybraných právních předpisů. Jedná se tedy o způsob, pomocí kterého mají firmy možnost vyjádřit svůj postoj k morálním otázkám v podnikání. Obecně je tedy etický kodex považován za pomocný nástroj, který napomáhá souladu podnikových aktivit, chování zaměstnanců a firmou stanovených zásad. Také lze etický kodex chápat jako soubor pravidel, které vycházejí z předem určených principů a hodnot, které firma respektuje a klade důraz na svou profesionalitu. Dodržování etických

kodexů a určitých principů a pravidel je bez diskuse důležité vždy. Nicméně v době jakékoli krize tato nutnost a důležitost markantně stoupá.

Firmy mají rozdílné důvody, které je vedou k vytvoření etického kodexu. Ať již se jedná o morální důvody nebo o argumenty právní. Etické kodexy představují určitá pomocná vodítka pro každodenní praxi, formulují obecné zásady, mají se dodržovat a napomáhají také zvyšovat technické normy a napomáhají i rozvoji etiky v různých činnostech. Každá firma, která má zavedený etický kodex, by měla zajistit jeho důsledné dodržování. Některé firmy navíc také zaměstnance za porušení etického kodexu sankcionují.

Etický kodex tedy představuje celou řadu výhod a to nejen pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance a pro všechny osoby, které se na jeho podnikatelské činnosti účastní (dodavatelé, klienti, odběratelé, zákazníci,...). Zaměstnanci, kteří postupují dle etického kodexu vědí, jak se mají v různých situacích chovat a tím zvyšují svou sebejistotu v různorodých činnostech. Klienti zase určitě ocení profesionální přístup a jednání na určité úrovni, kterou mohou očekávat. Etický kodex tedy upravuje chování zaměstnanců, kteří by měli ke klientům přistupovat vřele a s upřímným zájmem. Zaměstnavatelé pak etickým kodexem zvyšují svou konkurenční pozici na celém trhu. Obecně ze tedy říct, že zařazení etického kodexu do firmy má své nesporné výhody. (Dytr a kolektiv, 2011, s.107)

Etický kodex by obecně měl mít značně formalizovanou podobu a zaměstnanci by o něm měli být pečlivě informováni. Dříve, než je etický kodex vůbec uveden do praxe je nutné ho prověřit. Po schválení kodexu musí dojít k tomu, že se stane ve firmě obecně známým. Etický kodex by měl také z dlouhodobého hlediska přispívat ke strategickým cílům dané firmy. Dále musí být také podporován vrcholným vedením firmy, ale musí se také dostat o všech vrstev firmy.

Kromě etického kodexu se k tradičním etickým nástrojům etického řízení řadí i etické vzory, výcviky a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. Mezi moderní nástroje etického řízení se pak obecně řadí i etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě a etické výbory. (Kuldová, 2010, s.112)

Důvody proč mít etický kodex jsou především vymezení hranic žádoucího chování pro zaměstnance firmy i subjekty mimo ni, dále usnadnění rozhodování, pomoc zlepšovat atmosféru v podniku, a mnoho dalších. Vytváření etických kodexů

může být také jedním z kritérií, podle kterého je firma posuzována. Dodržování stanovených principů také výrazně zvyšuje důvěryhodnost firmy.

Nelze opomenout také komunikaci. Ta má ve firmě samozřejmě nezanedbatelnou moc, neboť skrze myšlení ovlivňuje samotné lidské jednání a chování. Komunikace je tedy nedílnou součástí v pochopení toho, co je správné a co ne v rámci obchodu a celého podnikání. Firmy se zavedeným a již účinným kodexem mohou ocenit jeho nesporné klady a přínosy. Je jimi například fakt, že etický kodex napomáhá zaměstnanci najít řešení i v situacích, kdy etický postup není hned na první pohled zřejmý. Díky etickému kodexu se také noví zaměstnanci snáze a rychleji seznámí s firemní kulturou a jejími hodnotami. Také lze etické kodexy chápat jako určitou ochranu proti případným žalobám či soudním sporům.

Kodexy nicméně nemohou vyřešit absolutně všechny vnitřní i vnější problémy, které firma řeší. Objevuje se zde také otázka jejich právní závaznosti. Ta je značně diskutabilní. Nicméně je třeba zdůraznit, že mají i řadu pozitiv. Mezi nejčastěji zmiňované patří vnímání etického kodexu jako nástroje umožňujícího upevnování firemní kultury a odrážejícího hodnoty firmou uznávané. Dále také definuje firemní politiku a to ve všech možných oblastech a také ve vztahu k různým zájmovým skupinám. A také je pravdou, že značně omezuje subjektivitu a nekonzistentnost v rozhodování. Napomáhá také zlepšení reputace firmy (u zaměstnanců i zákazníků), představuje určitou snahu firmy jednat v souladu s platnými normami a dobrými mravy. Také nezanedbatelně zvyšuje loajalitu zaměstnanců a tím pádem také usnadňuje získávání nových vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, čímž přispívá i k vytváření příznivého pracovního klimatu. A v neposlední řadě je také podmínkou účinného vedení a má důležitou roli také ve zvyšování výkonnosti organizace a její konkurenceschopnost. (Kuldová, 2010, s.109)

Důležitost etických kodexů ve firmě spočívá i v tom, že díky kodexu mají zaměstnanci jakýsi jasný návod a vymezuje i určité mantinely pro pozitivní chování pro pracovníky firmy. I zákazníci mohou firmu se stanoveným etickým kodexem považovat za určitý indikátor toho, že se firma zajímá o etické postupy i o své zaměstnance, investory, dodavatele a také i o ně (zákazníky). Etický kodex také napomáhá při rozhodování určitých složitých a problematických situací. Těmito situacemi se především myslí korigování chování zaměstnance pokud je konfrontován

s neetickými nabídkami či požadavky. Dalo by se tedy říct, že sepsání těchto kodexů či zásad lze označit jako indikátor důvěryhodnosti firmy a přispívá také k vytváření pozitivního klimatu ve firmě.

Na druhou stranu etické kodexy bývají velmi často terčem kritiky. Nejčastěji je viděn problém v nedostatečné vymahatelnosti těchto principů. To je samozřejmě pravda, nicméně tuto vymahatelnost lze zařadit například do pracovní smlouvy. Je jasné, že veškeré etické chování nelze upravit právním rámcem, nezbyvá nám tedy než se spoléhat na chování a dobrou vůli zaměstnanců. Mnoho hlasů tedy tvrdí, že naprosto pro podnikání je zákon. Faktem ale je, že právní řád poskytuje zaměstnavatelům jen velmi slabé vodítko jak řešit konflikty a krizové situace každodenní praxe v podnikání. Další námitka tvrdí, že kodexy jsou až další možností, jak pro firmu zajistit morální jednání v podnikání. Chování jedinců je, podle jejich názoru, určováno hodnotami osvojenými si již od dětství a ne nějakými uměle předepsanými kodexy. Nicméně faktem je, že se nelze vždy spolehnout na to, že rodina a škola odvedla správně svou povinnost a naučila lidi správným morálním postojům a jednáním. (Kuldová, 2010, s.95) Důležité také je aby se etický kodex nestal jen formálním „papírem“ nebo aby v nich deklarované principy byly opravdu z oblasti etiky. Kodex bude ve firmě brán vážně jen pokud bude praktický a jeho obsah bude použitelný v praxi a pokud bude jeho dodržování vymahatelné. Také by měl etický kodex brát na ohled a soustředit se i na firemní strategii a cíle.

Pravdou ale je, že etické kodexy patří mezi nejužívanější nástroje etického řízení. Tomu tak je především z důvodu, že veřejnost si začíná uvědomovat důležitost odpovědného chování a firmy se tomu chtě nechtě musí přizpůsobit. Stále ale platí, že přijetí jakéhokoli etického kodexu je pro firmu naprosto dobrovolné.

Obecně lze říct, že etický kodex by se měl prezentovat jako jednoznačný, jednoduchý a srozumitelný všem zaměstnancům. Pozornost by management měl věnovat i délce etického kodexu. Příliš krátký dokument značí určitý nezáměr o obsah a naopak u dlouhých dokumentů se velmi lehce vytratí jak srozumitelnost tak i jednoduchost.

5.1 TVORBA ETICKÉHO KODEXU

Firma se k tvorbě etického kodexu většinou odhodlá zpravidla z důvodu pozitivního ovlivnění výkonnosti firmy a také díky očekávání okolí, zákazníků, zaměstnanců, investorů. Správně nastavený etický kodex také umožňuje firmě snáze dosahovat jejích podnikatelských cílů. Etické kodexy tedy mohou zahrnovat nejen očekávání firmy od zaměstnanců, ale i naopak – tedy očekávání zaměstnanců od firmy. Mezi očekávání firmy od zaměstnanců řadíme například zajišťování dobré pověsti firmy, dodržování důvěrnosti informací či jednání podle práva a norem firmou nastavených. Druhým případem je očekávání zaměstnance od firmy. Sem lze řadit jasné vyjádření etických standardů a pravidel, poskytování podpory, netolerance nelegálního či neetického jednání nebo také morální jednání jménem firmy.

Stěžejním důvodem proč se firma rozhodne vytvořit etický kodex, je potom nastavit jasné principy a pravidla etického jednání zaměstnanců. Také díky etickému kodexu firma lépe zakotví důležité zásady profesionálního postupu, firemní identity a odpovědnosti zaměstnanců. Přispívá také ke kladné vnitřní atmosféře firmy či k náboru a následnému udržení klíčových a produktivních zaměstnanců. Obecně platí, že výsledný etický kodex chování, který firma přijme, by měl být produktem týmové práce. Neboť pokud se na jeho tvorbě budou podílet různí zaměstnanci z různých pozic ve firmě, donutí je to o etice v jejich konkrétní práci zamyslet.

Vytvořit etický kodex tedy není jednoduchá záležitost. Nejdříve je pro firmu důležité pojmenovat základní hodnoty, které ve firmě platí, vytvořit určitou společnou vizi a rozhodnout se jestli je pro ni vhodnější sestavit soubor pravidel nebo vydat závazné nařízení. Velmi často se v praxi stává, že etický kodex je vytvářen v době jakékoliv krize nebo na základě určitého předcházejícího neetického chování ve firmě. Nicméně obecně se doporučuje jako vhodná doba pro uvažování o obsahu etického kodexu a jeho následného začlenění do fungování firmy naopak klidnější období, kdy žádná krize neprobíhá. Pouze tehdy se mohou všichni zaměstnanci a to na všech úrovních podílet právě na vytváření kodexu a správně pochopit jeho obsah. Jak už bylo zmíněno, tím, kdo by měl určovat veškerou podnikatelskou kulturu a

hodnoty a tím kdo by měl mít vždy poslední a rozhodující slovo, by mělo být vždy vedení. Také je třeba zaměstnancům sdělit, že ať jednotlivec či firma se zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů svým popisem či přihlášením k etickému kodexu. A i když kodex nemá žádnou právní platnost, jeho porušení může vést k určitému postihu.

Nicméně aby etický kodex firmy fungoval a byl skutečně pozitivním přínosem je třeba aby si management zodpověděl několik otázek. Například k čemu kodex slouží? Odpovědí je, že vymezuje jasné hranice žádoucího chování pro pracovníky firmy ale i subjekty mimo. Tím, že se firma zaváže k dodržování určitého etického kodexu dává jasný signál vnějšímu světu, že má o deklarované etické vztahy snahu. Jasně specifikované a uvedené podnikové zásady usnadňují orientaci v rozhodování a také usměrňují chování zaměstnanců i zákazníků. Také firmě pomáhá při prosazování etických postupů, v době kdy firma čelí důležitým, stěžejním či nějak problematickým rozhodnutím nebo nabídkám na hranici etiky. Dobrovolný závazek dodržovat stanovené principy a normy také zvyšuje důvěryhodnost firmy. Písemný kodex, který je proaktivně prosazován a je snaha k jeho dodržování, vytváří důvěryhodnost v morální kvality firmy a tím i její pozitivní image. To se samozřejmě odrazí i v kvalitě vztahů s institucemi, klientelou, dodavateli. Další otázkou je koho a hlavně jak zapojíme do procesu vytváření etického kodexu. Otázka zní jestli sestavíme malou pracovní skupinu k jeho vytvoření nebo jestli zapojíme naprosto všechny zaměstnance a manažery, kterých se bude týkat. To záleží především na velikosti a na unikátní vnitřní struktuře firmy. Také si musí firma odpovědět na otázku jestli jsou zásady uvedené v kodexu opravdu v souladu s každodenním životem podniku. Je totiž důležité, aby kodex byl ve velmi těsném souladu se strukturou, hodnotami, vizí i interními předpisy. Kodex nicméně nenahrazuje interní postupy, ale pouze je doplňuje a formuluje. Další otázka je jakou podobu bude výsledný dokument vůbec mít, jak bude zveřejněn a jak jej bude firma prezentovat uvnitř i navenek. (Urban, 2014, s.83)

Aby byla samotná tvorba a následné prosazování a implementace etického kodexu úspěšná je nezbytné dodržet několik pravidel. Jedním z takovýchto pravidel je i fakt, že kodex by měl odpovídat konkrétním potřebám organizace. A to především z důvodu, že etický kodex má vymezit a podporovat nejen takové chování a jednání,

kteřé je v souladu s obecně platnými morálními normami, ale i s těmi unikátními, specifickými normami a hodnotami firmy. Etický kodex by tedy měl zmiňovat ty klíčové otázky a dilemata, se kterými se zaměstnanci ve firmě setkávají a jasně formulovat zásady či návody, jak se v těchto situacích chovat a jak dále postupovat.

Dalším pravidlem při vytváření etického kodexu je to, že etický kodex by neměl být zaměňován s jinými dokumenty firmy. Z tohoto důvodu by kodex neměl být moc obecný a neměl by být pleten s jinými dokumenty a neměl by suplovat ani její hodnoty ani poslání či misi. Nejčastěji bývá etický kodex „pleten“ s pravidly pracovního chování či s pracovním řádem firmy.

Obecně by se témata etického kodexu daly shrnout do tří okruhů pravidel.

- První oblast je chování firmy jako celku. Zde by měl kodex stanovit hlavní zásady jednání firmy vůči jejím zákazníkům, zaměstnancům, investorům, dodavatelům i celému širému okolí.
- Druhou oblastí je potom chování zaměstnanců vůči firmě. Tato část etického kodexu upravuje otázky, které se vztahují k možnému výskytu konfliktu zájmů, využívání firemních informací a tak dále.
- Poslední, třetí oblast tvoří etické normy v oblasti řízení lidských zdrojů. Ty se zaměřují především na otázku spravedlivého přístupu k zaměstnancům. Konkrétně lze tedy hovořit o upřednostňování zaměstnanců při jejich přijímání, hodnocení, odměňování, povyšování, vzdělávání a mnohé další. (Urban, 2014, s.85)

Samotný dokument etického kodexu firmy, by měl dávat jasně najevo, že etické jednání je od zaměstnanců očekáváno a mohou ho očekávat i zaměstnanci od firmy. A také fakt, že zásady v něm zakotvené platí pro všechny a to bez výjimky. Dále je také samozřejmé, že etický kodex musí zahrnovat a respektovat nejen cíle, principy, hodnoty a normy firmy, ale také celé společnosti.

Na tvorbě kodexu by se tedy měli podílet i ti zaměstnanci, kterých se bude dokument týkat. To pomůže nejen odhalení mnoha etických dilemat, ale také podpoří motivaci zaměstnanců k jeho následnému dodržování. Ze stejného důvodu může být pro firmu přínosem diskutovat o kodexu také se svými zákazníky, dodavateli či investory. Dalším krokem je pak následné prosazování etického kodexu. Dokument

by měl být zveřejněn v rámci organizace, ale i navenek, zaměstnanci by o něm měli být školeni či se účastnit určitých tréninků. Také je důležité aby se zásady kodexu promítli do všech firemních směrnic, pravidel, hodnocení zaměstnanců ale i do sankcionování za jejich porušení. Také se nesmí zapomínat na osobní příklad manažerů, ten je velmi důležitý především pro motivaci všech zaměstnanců.

Literatura uvádí několik kroků pro implementaci etického kodexu do celého chodu firmy. První bod je podpora a schválení kodexu, druhý bod je zapojení kodexu do strategických dokumentů firmy, třetím bodem je samotné uvedení do praxe, čtvrtý je ujištění, že etický kodex funguje a uplatňuje se opravdu v celé firmě. Pátý bod je zařazení do smluv doložku o kodexu, dále je vynutitelnost dodržování kodexu. Firma nesmí zapomínat i na pravidelnou kontrolu, novelizaci i přezkoumání. Osmým bodem je školení a výcvik zaměstnanců. Pokud se firma rozrostla i do ciziny, je důležité etický kodex korektně přeložit a rozdistribuovat ho tak, aby se dostal opravdu ke všem zaměstnancům. No a nakonec nesmíme zapomenout i na zařazení a využití etického kodexu v každoroční výroční zprávě o chodu a výsledcích firmy. (Urban, 2014, s.87)

5.2 PROFESNÍ ETICKÉ KODEXY A ETIKA VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Pro potřeby této diplomové práce a především k přihlédnutím ke studijnímu oboru autorky (andragogika) se nejvíce budeme zmiňovat o etických kodexech v tak zvaných pomáhajících profesích či etikou v poradenství. V dnešní době existuje široký záběr nejrůznějších povolání či profesí, které vyžadují určitý takt, způsob chování. Zdaleka se nejedná jen o profese pomáhající. Velmi známé jsou například profesní etické kodexy v lékařství, ošetrovatelství, farmacii, pojišťovnictví, bankovníctví, reklamě. Stále více je ale možno se setkat například i s etickými kodexy či se směrnicemi chování pacienta, žáka, studenta či klienta.

Vezmeme-li v potaz oblast etického chování v poradenství. Je nutné si nejdříve ujasnit jako oblastí poradenství se určitý jedinec zabývá. Poradenství je totiž jako odborná a specializovaná činnost zaměřená na pomoc lidem v nejrůznějších nesnázích charakterizováno spoluprací odborníků z několika oborů. Může se jednat

například o psychologa, speciálního pedagoga, sociálního pracovníka, kariérního poradce či fyzioterapeuta.

Obecně lze poradenství dělit do několika kategorií.

- Poradenství psychologické – za cíl si klade překonání psychologických potíží klienta nebo rozvoj jeho osobnosti
- Pedagogicko-psychologické poradenství – specializuje se na pomoc dětem, které mají problémy se školou či ve škole, pomáhá při poruchách učení, pozornosti či chování
- Kariérní poradenství – nebo také poradenství pro volbu povolání
- Speciální poradenství – je zaměřené na specifické skupiny klientů, které jsou znevýhodněny dlouhodobě či trvale (lidi se zdravotním postižením, lidi ze znevýhodněného prostředí apod.)

Poradci se velmi často sdružují do nejrůznějších poradenských asociací (komor), které obvykle sdružují poradce určitých oborů. Ačkoli členství v asociacích není pro poradce či poradenské firmy povinností, je mnohdy vyhledáváno, protože může být klientem vnímáno jako známka určité míry profesionality.

Mezi hlavní funkce asociací mimo jiné podle M. Kubra (1994) patří:

- Působit jako strážce kvalifikačních standardů (někdy mohou certifikovat poradce)
- Definovat a propagovat kodex etiky a profesionálního chování
- Propagovat profesi mezi klienty
- Poskytovat služby, o které mají členové zájem (semináře, pracovní setkávání,..)

Členství je tedy dobrovolné a příslušná asociace nemá (a ani nemůže mít) přímý vliv na práci poradce, ale v případě zásadních pochybení může poradce ze svého kruhu vyloučit. Od svých členů asociace požaduje dodržování určitých etických kodexů.

Většina těchto kodexů obvykle stojí na několika, různě pozměněných, základních etických zásadách – podle M. Kubra (1994):

1. Poskytování pravdivých informací o poradci
2. Plná objektivita a nestrannost
3. Informovanost o jiných příjmech poradce v souvislosti s projektem
4. Respektovat důvěrnost informací
5. Účtování přiměřeného honoráře
6. Předcházení konfliktů zájmů

Každá organizace, která nabízí poradenství, by se měla zabývat etickou stránkou toho poradenství a se svojí představou seznámit všechny své poradce. Následně od svých poradců požadovat dodržování této etiky. Pro úplnost je potřeba zmínit, že i pro klienty by měly platit základní normy etiky.

V České republice existuje také obecný etický kodex učitele. Ten se skládá ze dvou částí. První jsou obecné normy profesní morálky učitele. Druhou částí jsou pak etické normy vztahů učitele k jiným subjektům. Například k žákovi, rodičům, kolegům, vedení školy, společnosti, ...

Etický kodex ve státní správě je chápán jako soubor pravidel či zásad, kterými se orgány státní správy a všichni její zaměstnanci řídí. Smyslem tohoto etického kodexu je ustanovit pravidla, která jsou platná pro všechny zaměstnance státní správy. Etické chování je při tom spojeno nejen s objektivními pravidly chování v rámci etických kodexů, ale je spojeno i se subjektivním pocitem zaměstnance. Tedy chápání toho jak by se měl v určité situaci jedinec chovat. Důležitým předpokladem pro úspěšné následování pravidel etických kodexů jako u subjektů soukromých (firem) dostatečná podpora nadřízených orgánů ve státní správě, podporující politické klima a také silná vůle pro dodržování těchto pravidel. Vhodné je také nastavit toto dodržování jako určitý motivační prvek.

Základním dokumentem týkající se etického kodexu určený pro orgány státní správy v České republice, je Usnesení vlády České republiky č. 270 ze dne 21. března 2001. Etický kodex samotný je potom přílohou tohoto Usnesení s názvem „Kodex etiky zaměstnanců ve veřejné správě“. Své vlastní interní etické kodexy nicméně ve státní správě mají například tyto orgány: Český báňský úřad, Český statistický úřad, Český telekomunikační úřad, Energetický regulační úřad, Ministerstva dopravy, financí, obrany, práce a sociálních věcí, průmyslu a obchodu, spravedlnosti, školství,

mládeže a tělovýchovy, vnitra, zahraničních věcí, ale také Úřad pro ochranu hospodářské soutěže či Úřad vlády ČR. Obecně je také vypracován etický kodex úředníka. Nicméně s přihlédnutím k existenci mnoha interních kodexů v prakticky všech orgánech státní správy, vnímá autorka tento dokument jako určité „dublování“ etických norem.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumná část této diplomové práce si klade za cíl objasnit vnímání etického chování ve zkoumaných firmách. Obě firmy se počtem svých zaměstnanců řadí mezi středně velké podniky. A ačkoli by se tedy na první pohled mohlo zdát, že výzkumná výsledná data budou obdobné, zcela tomu tak není.

Smyslem tohoto výzkumu je tedy snaha o jakýsi vhled do smýšlení dnešních firem v oblasti etického chování zaměstnanců, firmy jako celku i oblasti společenské odpovědnosti firem. Autorka si pokládá otázku, zda-li jsou mnohými firmami tak elegantně a vzletně deklarované etické normy či hodnoty v praxi skutečně dodržovány či jestli se jedná jen o „líbivé fráze“, které mají za úkol zaujmout zákazníka. Také je zajímavé zamyslet se nad tím, co znamená, když firma etické normy a hodnoty jasně deklarované nemá. Lze tedy konstatovat, že se firma eticky nechová? Nebo že ji tato oblast podnikání nezajímá, že ji považuje za druhořadou? Uvědomuje si vůbec firma tuto absenci? Jak se k problematice staví vedení firmy?

Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, celá oblast etiky v podnikání úzce souvisí s mnoha faktory. Mezi tyto faktory patří například také velikost firmy, oblast podnikání či geografie dodávek. Co se týče výběru zkoumaných firem, zaměřila se autorka na střední podniky. Firma A se zabývá elektronikou a její aplikací do praxe. Firma B podniká v oblasti stavebnictví, konkrétněji v oblasti ochrany staveb, majetku a potažmo i lidských životů. Dále obě firmy shodně působí především v České republice, ale mají určité zakázky i v zahraničí. Shodný je i fakt, že se jedná o firmy s více než 25. letou podnikatelskou historií.

Dalším důležitým faktorem, který hrál roli při výběru těchto firem pro potřeby této diplomové práce, byla rozdílnost těchto firem k přístupu k dané problematice. Firma A má totiž jasně danou personální oblast a jasně danou strukturu HR oddělení. Zatímco firma B nemá ve své organizační kultuře obsažené personální oddělení. I přes tento výrazný rozdílný přístup jsou ale obě firmy vnímány veřejností, zákazníky, dodavateli jako firmy etické, důvěryhodné a jejich produkty jako velmi kvalitní.

6.1 VÝZKUMNÁ OTÁZKA, HYPOTÉZY A VÝZKUMNÁ METODIKA

Autorka zvolila pro tuto diplomovou práci kombinaci kvalitativní a kvantitativní výzkumné metody. V obou zkoumaných firmách autorka absolvovala strukturovaný rozhovor se zaměstnancem, který má ve firmě jako náplň práce právě personální oblast. Pro tuto část výzkumu autorka zvolila výzkumnou otázku.

Jak zkoumané firmy etické chování chápou?

Tato výzkumná otázka byla zvolena proto, aby osvětlila vnímání zkoumaných firem oblast etiky a etického chování. Jak již bylo řečeno obě firmy pojmají tuto oblast zkoumání jinak, nicméně výsledek je víceméně totožný. Jedná se o pozitivní image firmy a značně kladné vnímání firmy ze strany veřejnosti i jejich obchodních partnerů.

Dále autorka ve zkoumaných firmách provedla i dotazníkové šetření na vybraném vzorku zaměstnanců firem. Odpovědi v dotazníku by měly být nápomocny při vyhodnocování dvou hypotéz.

1. HYPOTÉZA

Zaměstnanci s jasně formálně nastavenou normou etického chování se budou cítit více osobně odpovědní za její dodržování, než zaměstnanci ve firmě a normou etického chování nastavenou jen neformálně.

2. HYPOTÉZA

Firma s normou etického chování nastavenou neformálně nepovažuje oblast etiky v podnikání za jednu ze svých priorit, zatímco firma s formálně nastavenou normou etického chování ji považuje za jednu ze stěžejních oblastí svého fungování.

Tyto hypotézy byly nastaveny tak, aby odpovídaly domněnkám autorky, které získala ze studia odborné literatury (Jones, Kuldová, Šigut, Urban a další). Celkem

bylo ve firmách rozdáno dvacet dotazníků – deset ve firmě A a deset ve firmě B.

Experimentální postup autorky byl následující. Nejprve si domluvila ve zkoumaných firmách informativní schůzku. Na této schůzce budoucím respondentům osvětlila nejen téma a důležitost výzkumu, ale seznámila je i s výzkumnými metodami, které bude používat.

Po odsouhlasení metod i participace na výzkumu dodala autorka do obou firem výzkumné dotazníky určené pro zaměstnance. Zaměstnanci, kteří na dotazník odpovídali byli vybráni tak, aby v nich bylo zastoupeno co nejširší spektrum profesí. Cílem dotazníku je získat názory a postoje respondentů k etickému chování, jak firmy, tak i jich samotných. Vzhledem k velké diferenciaci respondentů zařadila autorka do dotazníku pouze uzavřené otázky. Tedy otázky takové, kde respondent označuje odpověď z různých nabízených alternativ.

Dále autorka přistoupila k samotnému průběhu strukturovaného rozhovoru. Respondenty tohoto rozhovoru jsou zaměstnanci firmy A a B zodpovědní za personální oblast firmy. Autorka k diskusi připravila deset otázek členících se do dvou tematických okruhů. Jedná se o okruhy zabývající se firemní politikou firmy a začlenění zaměstnanců do oblasti etického chování. V průběhu rozhovoru byl také se souhlasem respondentů pořizován audio záznam. Jeho přepis autorka uvádí v přílohách diplomové práce.

Časová organizace výzkumu nebyla tak náročná, jak se autorka ze začátku obávala. Přispěla k tomu především vstřícnost a ochota zkoumaných organizací. Dotazník byl sestaven tak, aby nezdržoval a zbytečně nezatěžoval zaměstnance. Stejně tak byl konstruován i rozhovor, který byl plánován na dobu 15 – 20 minut. Což se v průběhu výzkumu ukázalo jako správný odhad.

6.2 VÝZKUMNÝ VZOREK

Subjektem výzkumu této diplomové práce jsou firmy A a B, jejich zaměstnanci a jejich vnímání etické oblasti podnikání.

Firma A se zabývá vývojem, výrobou, instalací a servisem inteligentních elektronických kontrolních jednotek. Jedná se tedy o produkt, který pomáhá

zákazníkovi zajistit u jeho strojů (motorů) optimální poměr výkonu a spotřeby.

Historii firmy lze sledovat do roku 1991, kdy byla založena dvěma technickými inženýry, kteří jsou ve vedení firmy dodnes. Již od začátku fungování je firma známá především svojí dynamikou. Tento fenomén je daný především tím, že značná většina jejích zaměstnanců jsou mladí lidé. Ti jsou samozřejmě energetizovanější, akčnější, mají větší snahu angažovat se ve firmě novými nápady.

Také je ve firmě znatelná orientace na charitativní činnosti a pomoc lidem, kteří nemají v životě zase až takové štěstí. Tato orientace je ve firmě dlouhodobá. Nicméně nejedná se jen o pomoc komukoli. Ve firmě fungují dvě linie možné pomoci. První je, že charitativní či nezisková organizace má nějakou spojitost s předmětem podnikání firmy. Druhou linií je potom fakt, že se v nějaké takovéto organizaci angažuje sám zaměstnanec firmy. Ten potom může zařídit nejen pomoc finanční, ale i materiální či fyzickou.

Firma B se zabývá protipožární ochranou staveb – tedy stavebnictvím. Jedná se o speciální nátěry a ucpávky, které zvyšují odolnost takto ochráněných ploch, dutin proti teplu a žáru, který při požárech vzniká.

Firma byla založena v květnu roku 1990. A vzhledem k faktu, že jeden ze zakladatelů je i bývalý hasič, mohla firma hned od začátku čerpat z mnoha letých zkušeností. Více než polovina jejích zaměstnanců v dnešní době, ve firmě začala pracovat již v devadesátých letech minulého století. To vidí firma jako značné plus, neboť díky tomu panuje ve firmě značně uvolněná a přátelská atmosféra. A vztahy napříč organizační strukturou firmy by se daly označit mnohdy až za neformální.

Velmi důležité je uvědomit si, že firma B podniká ve velmi specifické oblasti. Problémem tedy je, že tato oblast je velmi úzká a zároveň (logicky) velmi striktně kontrolovaná. Velká diverzita firem, které v oblasti podniká tedy není, To by se na první pohled mohlo zdát jako výhoda pro firmu – nemá moc konkurence. Ale opak je pravdou. Firma si například moc nemůže dovolit vybírat mezi dodavateli. Ne proto, že by neměla nastavené kontrolní mechanismy, ale jednoduše proto, že jiný dodavatel není.

6.3 VÝSLEDKY VÝZKUMU A JEJICH INTERPRETACE

Autorka rozdělila výzkum na dvě části.

Tou první jsou strukturované rozhovory vedené se zaměstnanci firem A a B, kteří mají náplň práce zaměřenou na personální oblast a na oblast firemní kultury. Rozhovory byly složeny z deseti otevřených otázek, na které respondenti odpovídali podle jejich mínění. Dále autorka těchto deset otázek rozčlenila do dvou tematických okruhů. Jedná se o okruhy zabývající se firemní politikou firmy a začleněním zaměstnanců do oblasti etického chování. Nicméně hlavní je zjištění odpovědi na výzkumnou otázku - Jak zkoumané firmy etické chování chápou?

Druhou částí tohoto výzkumu je dotazníkové šetření. To bylo prováděno také ve zkoumaných firmách A a B. Nicméně již nikoli se zaměstnanci, se kterými byl veden strukturovaný rozhovor, ale se zaměstnanci, kteří se personální oblastí vůbec nezaobírají. Jedná se například o profese technické, ekonomické či dělnické. Právě z důvodu velké rozmanitosti profesí, pro které byl dotazník určen zvolila autorka otázky uzavřené. Dotazník se tedy skládá z osmi otázek, na které respondenti odpovídali pomocí daných možností. Stěžejní bylo zjištění takových odpovědí, které by potvrdily či vyvrátily stanovené hypotézy (viz podkapitola 6.1).

6.3.1 PROTOKOL Z ROZHOVORU – FIRMA A

OBECNÉ NÁLEŽITOSTI ROZHOVORU:

- Datum rozhovoru: 16. 12. 2015
- Místo konání rozhovoru: zasedací místnost v sídle firmy A v Praze
- Účastníci rozhovoru: paní G. - Recruitment & Employer Branding
TeamLeader
- Doba trvání rozhovoru: 20 minut a 52 vteřin
- Orientace firmy: vývoj, výroba, instalace a servis inteligentních elektronických kontrolních jednotek
- Skladba zaměstnanců firmy: 40% management firmy, 30% techničtí pracovníci, 30% dělnické profese (40% management, 10% vývojová divize,

30% výrobní divize, 20% instalace a servis)

TÉMATICKÉ OKRUHY K DISKUSI:

- 1. Okruh otázek: Firemní kultura a politika v oblasti etiky
- 2. Okruh otázek: Začlenění zaměstnanců do oblasti etického chování
- Celkové členění: Oba tyto okruhy byly v rozhovoru strukturovány do celkem deseti otázek.

VLASTNÍ PRŮBĚH ROZHOVORU:

- **1) Kolik zaměstnanců přibližně Vaše firma zaměstnává?**
 - Momentálně naše firma zaměstnává 74 zaměstnanců.
- **2) Má Vaše firma nějaké zaměstnance, kteří mají náplň práce zaměřenou jen na personální oblast?**
 - Naše HR oddělení má 10 – 11 stálých zaměstnanců.
 - Náplň práce je uvnitř oddělení diferencovaná. Například jedna kolegyně se zabývá jen náborem, další zase vzděláváním.
- **3) Jaké kroky Vaše firma podniká v oblasti etického chování zaměstnanců?**
 - Za stěžejní firma považuje etický kodex, se kterým se při přijímacím řízení seznamuje každý zaměstnanec.
- **4) Co Vaše firma dělá, aby si získala/udržela pozitivní jméno u veřejnosti/klientů?**
 - Dobré jméno naší firmy značně souvisí s její misí a vizí.
 - Dále za podstatné považujeme komunikaci se zákazníky a špičkový servis.
 - Nicméně velmi důležitý je i dobrý kolektiv ve firmě a pracovní vztahy.
- **5) Jak jsou do oblasti společenské odpovědnosti firem a etického chování zařazeni zaměstnanci?**
 - Firma jako celek i samotné HR oddělení považuje za důležité správné pojmenování a komunikaci společenské odpovědnosti firem mezi zaměstnanci.
 - Firma se také již dlouhou dobu (prakticky od jejího založení) zajímá a angažuje v oblasti charity.

- Ačkoli jsou všechny tyto charitativní aktivity pro firmu velmi důležité je stále zdůrazňována dobrovolnost zapojení zaměstnanců.
- **6)** Jsou Vaši zaměstnanci pravidelně, jednorázově či jiným způsobem proškolení v etických otázkách ?
 - Jak již bylo řečeno právě etickým kodexem firmy.
- **7)** Je provázaný systém odměňování zaměstnanců na jejich etické chování (mezi sebou, ke klientům atd.)?
 - Jedná se o společné nastavování cílů zaměstnance – podle splnění či nesplnění je možnost následné určité odměny či sankce.
 - Firma nicméně pořád více sleduje to CO zaměstnanec splní a nikoli na to JAK.
- **8)** Vyskytly se ve Vaší společnosti přestupky proti etickým normám?
 - Ano – zneužívání interních informací ze kterého byly vyvozeny důsledky pro celou firmu.
- **9)** Připravuje Vaše firma nějakou změnu firemní politiky, ve které by se etické chování zaměstnanců nějak zohledňovalo?
 - Ne. Ačkoli to firma nemá formálně popsané již to v odměňování zaměstnanců určitým způsobem zohledňuje.
- **10)** Myslíte si, že přístup Vaší firmy k etickému chování nějakým způsobem ovlivňuje i to, že je Vaše firma Akciová společnost? Způsob založení, zakladatelé, akcionáři, jednatelé....?
 - Přímo asi ne.
 - Nicméně ve firmě stále působí dobrý příklad majitelů – již od založení klade firma důraz právě na charitativní činnost, která je dodnes pro celou firmu velmi důležitá.

SHRNUTÍ

- Samotná atmosféra rozhovoru byla velmi uvolněná a přátelská.
- Dotazovaná na otázky odpovídala zcela plynule, bylo zřejmé, že se v problematice orientuje a rozumí jí.
- Odpovědi byly vyčerpávající, logicky strukturované, erudované a i terminologicky korektní.

- Zaměstnanci ve firmě jsou z pohledu HR oddělení se všemi oblastmi společenské odpovědnosti firem, etiky chování společnosti i firemních hodnot a norem velmi dobře informováni.

6.3.2 PROTOKOL Z ROZHOVORU – FIRMA B

OBECNÉ NÁLEŽITOSTI ROZHOVORU:

- Datum rozhovoru: 14. 1. 2016
- Místo konání rozhovoru: kancelář výkonného ředitele v sídle firmy B ve
Dvoře Králové nad Labem
- Účastníci rozhovoru: pan S. – výkonný ředitel firmy
- Doba trvání rozhovoru: 15 minut a 20 vteřin
- Orientace firmy: protipožární ochrana staveb
- Skladba zaměstnanců firmy: 20% management, 20% technici, 60% dělnické profese

TÉMATICKÉ OKRUHY K DISKUSI:

- 1. Okruh otázek: Firemní kultura a politika v oblasti etiky
- 2. Okruh otázek: Začlenění zaměstnanců do oblasti etického chování
- Celkové členění: Oba tyto okruhy byly v rozhovoru strukturovány do celkem deseti otázek.

VLASTNÍ PRŮBĚH ROZHOVORU:

- **1) Kolik zaměstnanců přibližně Vaše firma zaměstnává?**
 - V současnosti zaměstnáváme tak 45 - 48 zaměstnanců na plný pracovní poměr.
 - Počet zaměstnanců na částečný pracovní poměr se během sezóny dost mění.
- **2) Má Vaše firma nějaké zaměstnance, kteří mají náplň práce zaměřenou jen na personální oblast?**
 - Oficiálně ne.

- Personální oblast nicméně spadá pod výkonného ředitele, ten řeší všechno od náboru, školení až po ukončení pracovních poměrů.
- **3) Jaké kroky Vaše firma podniká v oblasti etického chování zaměstnanců?**
 - Za stěžejní firma považuje školení v otázkách etického chování zaměstnanců jedenkrát ročně.
- **4) Co Vaše firma dělá, aby si získala/udržela pozitivní jméno u veřejnosti/klientů?**
 - Jednoznačně se zaměřuje na získávání kvalitních zaměstnanců, ti jsou nejdůležitější.
- **5) Jak jsou do oblasti společenské odpovědnosti firem a etického chování zařazeni zaměstnanci?**
 - Zaměstnanci mohou kdykoli vznášet připomínky, návrhy.
 - Ale bohužel, vzhledem k oblasti podnikání firmy je ale možnost změn značně omezena. Velmi problematická je hlavně oblast dodávání materiálů. Zde je možnost změny dodavatele velmi omezená.
- **6) Jsou Vaši zaměstnanci pravidelně, jednorázově či jiným způsobem proškolení v etických otázkách ?**
 - Právě jedenkrát ročně na celopodnikovém školení.
- **7) Je provázaný systém odměňování zaměstnanců na jejich etické chování (mezi sebou, ke klientům atd.)?**
 - Ano a sice možností osobního ohodnocení každého zaměstnance. V tomto hodnocení se zohledňuje celé roční působení zaměstnance a etická stránka podnikání je samozřejmě nedílnou součástí.
- **8) Vyskytly se ve Vaší společnosti přestupky proti etickým normám?**
 - Ne, naštěstí nikoliv.
- **9) Připravuje Vaše firma nějakou změnu firemní politiky, ve které by se etické chování zaměstnanců nějak zohledňovalo?**
 - Asi ne.
 - To je ale opět dané typem podnikání a také uvolněnou atmosférou ve firmě. Všichni se tu známe již dlouhou dobu a tak víme co od sebe můžeme očekávat.

- **10)** Myslíte si, že přístup Vaší firmy k etickému chování nějakým způsobem ovlivňuje i to, že je Vaše firma Společnost s ručením omezením? Způsob založení, zakladatelé, akcionáři, jednatelé....?
 - Přímo určitě ne.
 - I když je pravda, že ve firmě je značný počet dlouhodobých zaměstnanců, kteří zde fungují od doby jejího založení. Jsou tedy velmi dobře seznámeni s vizí firmy i s tím jak celou firmu vedli ještě její zakladatelé.

SHRNUTÍ

- Samotná atmosféra rozhovoru byla značně přátelská až neformální.
- Respondent na otázky odpovídal zcela plynule a erudovaně, ačkoli nepoužíval odbornou terminologii.
- Odpovědi byly evidentně pravdivé, v nějakých oblastech pro autorku i překvapivé.
- Bylo zcela zřejmé, že firma nepotřebuje samostatné HR oddělení. Lidé ve firmě jsou o etickém chování firmy dobře informováni.
- Ředitelství se zaměstnanci komunikuje tuto problematiku pravidelně při pracovních schůzkách.
- Velkou výhodou autorka vidí v opravdu uvolněné a přátelské atmosféře podniku, která ale není nějak oficiálně deklarována.
- Jedná se tedy o skutečný stav, kdy si lidé ve firmě rozumí a tím dochází ke značné energetizaci zaměstnanců a i ke zvýšené synergii pracovních týmů.

6.3.3 KOMPARACE A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ROZHOVORŮ Z FIRMY A A FIRMY B

Oba rozhovory udělaly na autorku pozitivní dojem. Respondenti odpovídali uvolněně, strukturovaně a podle jiných dostupných zdrojů i pravdivě. Autorka totiž nezávisle na rozhovorech provedla i analýzu dostupných firemních dokumentů. Ty použila jako ověření získaných informací z rozhovorů.

Mnoho odpovědí na otázky v rozhovoru byly u obou firem více méně shodné. Jiné nuance zase vyplývaly z podstaty podnikání firmy. Nicméně některé rozdílné přístupy k problematice etického chování ve firmě jsou dané pouze jiným smýšlením. No a právě na nějaké takovéto odpovědi se nyní podíváme blíže.

Jedná se například hned o otázku číslo dvě: **Má Vaše firma nějaké zaměstnance, kteří mají náplň práce zaměřenou jen na personální oblast?**

Zatímco firma A strukturu HR oddělení jasně danou a její strukturu má zakotvenou také v organizační struktuře celé firmy. Firma B nejen, že nemá ve firmě žádné oddělení, které by se na oblast personální jakkoli zaměřovalo. Ale nemá ani žádného zaměstnance jehož náplní práce by byla jen personální oblast. Ve firmě B se o personální činnosti stará výkonný ředitel firmy.

Zajímavé je, že ačkoli se přístupy obou firem k personální oblasti takto liší, obě jsou jak zaměstnanci, tak veřejností (myšleno zákazníky, odběrateli, dodavateli, ...) vnímány jako dobře fungující a důvěryhodné. Ten hlavní rozdíl proč i takto rozdílné přístupy u prakticky stejně velkých firem mohou víceméně dobře fungovat, je podle autorky předmět, oblast podnikání.

U otázky číslo tři - **Jaké kroky Vaše firma podniká v oblasti etického chování zaměstnanců?** - také nepanuje tak docela shoda v odpovědích.

Firma A má jasně vypracovaný etický kodex firmy, který je dostupný na interních webových stránkách firmy a každý zaměstnanec se v případě nutnosti může na tento dokument obrátit. Zároveň se zaměstnanci při přijímacím řízení s tímto dokumentem seznamují detailněji. Zároveň jsou nadále odpovědní za své chování. Tak aby bylo v souladu s etickým kodexem.

Firma B nemá zpracován žádný formální dokument, podle kterého by se měli zaměstnanci chovat. Dává důraz na každoroční školení, jehož část je také věnována právě problematice etického chování. Na tomto školení se zaměstnanci dozvědí všechno potřebné.

Co Vaše firma dělá, aby si získala/udržela pozitivní jméno u veřejnosti/klientů? Tedy otázka číslo čtyři. Na tuto otázku dostala autorka v rozhovoru také na první pohled rozdílné odpovědi.

Firma A za prvořadé považuje dobré jméno firmy, které šíří pomocí své vize a

mise. A dále se opírá především o hodnoty ve firmě uznávané. Jedná e o pět deklarovaných hodnot: flexibilita, otevřenost, integrita, ochota pomoci a podpory, kvalitní zaměstnanci. A právě posledním bodem těchto hodnot se dostáváme ke společné odpovědi obou zkoumaných firem.

Zástupce firmy B totiž jednoznačně na otázku odpověděl, že nejdůležitější jsou právě samotní zaměstnanci firmy. Firma se tedy zaměřuje na získávání a udržení si kvalitních zaměstnanců, kteří své práci opravdu rozumí. Protože právě kvalitně odvedená práce, ke spokojenosti všech, je tou nejlepší reklamou a vizitkou pro firmu.

Odpovědi na otázku číslo pět - **Jak jsou do oblasti společenské odpovědnosti firem a etického chování zařazeni zaměstnanci?** – také respondenti pojmulý odlišně.

Zástupkyně firmy A zdůrazňovala v odpovědi především zaměření firmy na charitativní oblast a na vysokém dobrovolném zařazení zaměstnanců do těchto aktivit. Také se u odpovědi zastavila nad samotnou problematikou společenské odpovědnosti firem, kdy se o tuto oblast shodou okolností začala sama před časem zabývat. Při bližším studiu problematiky zjistila, že firma se již prakticky společensky odpovědně chová, ale nepojmenovává procesy korektně. Proto se nyní firma zaměřuje na správnou komunikaci a pojmenování problematiky.

Ve firmě B mají zaměstnanci možnost zapojit se do této oblasti především připomínkami a nápady na zlepšení aktuálního stavu. Nicméně vzhledem k celkem úzkému okruhu firem podnikajících v oblasti protipožární ochrany staveb je následná možnost realizace značně nejistá. Pokud například zaměstnanec přijde s návrhem nakupovat ekologičtější materiály, ale pro firmu neexistuje dodavatelská firma, nejde s tím nic dělat.

Je provázaný systém odměňování zaměstnanců na jejich etické chování (mezi sebou, ke klientům atd.)? Tedy otázka číslo sedm.

Firma A má systém odměňování zaměstnanců nastavený jako tak zvaný performance management. Tento systém funguje tak, že manažer společně se zaměstnancem nastavují právě pro toho zaměstnance určité cíle, které musí do další schůzky (většinou půl roku) splnit. A právě i v těchto cílech mohou být nastaveny i otázky etického chování, či tam může být etické chování zohledněno. Nicméně zástupkyně firmy A se domnívá, že ve většině případech se spíše jedná o tom CO

zaměstnanec udělá, ale již manažera moc nezajímá to JAK to provede.

Firma B má zase v odměňování zaměstnanců nastavené i tak zvané osobní ohodnocení zaměstnance. V tomto osobním ohodnocení se zohledňuje celoroční působení zaměstnance ve firmě a jeho přínos pro firmu. A etické či neetické chování je samozřejmě také zohledňováno nemalou měrou.

Trochu kontroverzní byla otázka číslo osm - **Vyskytly se ve Vaší společnosti přestupky proti etickým normám?** Na tuto otázku se ani jednomu z dotazovaných ze začátku odpovídat moc nechtělo.

Nicméně zástupkyně firmy A posléze odpověděla, že v jejich firmě došlo k takovému přestupku, kdy (bývalý) zaměstnanec zneužíval systematicky dobra společnosti. A jak již bylo naznačeno byl propuštěn. Následně musela firma přijmout nové vnitřní předpisy, aby k podobnému incidentu již v budoucnu nedošlo.

Ve firmě B se podle jejího zástupce žádné vážnější přestupky, které by například končily rozloučením se s dotyčným, zatím za celou historii firmy nestaly. Nicméně drobnější přestupky ano. Ale ty se vyřešily rozhovore, domluvou s dotyčným a již se neopakovaly.

V odpovědích na otázky devět a deset tedy - **Připravuje Vaše firma nějakou změnu firemní politiky, ve které by se etické chování zaměstnanců nějak zohledňovalo?** a **Myslíte si, že přístup Vaší firmy k etickému chování nějakým způsobem ovlivňuje i to, že je Vaše firma Akciová společnost/Společnost s ručením omezeným? Způsob založení, zakladatelé, akcionáři, jednatele....?** – panovala v podstatě shoda. Ani jedna z firem změnu firemní politiky nechystá a ani to nepociťuje za nutné. A co se týče odpovědí na poslední otázku, tam obě firmy cítí pozitivní vliv zakladatelů společnosti, kteří jsou v obou firmách stále aktivní a vykonávají nad jejím hospodařením dohled. Nicméně přímé ovlivnění etického chování firmy tím jak je zapsaná v obchodním rejstříku ani jeden neshledává.

Samotná odpověď na výzkumnou otázku - **Jak zkoumané firmy etické chování chápou?** - by se tedy dala shrnout následovně. Obě firmy, ačkoliv mají k problematice rozdílný přístup, chápou etické chování jako důležitou součást celého jejich podnikání. A to ať již se jedná o etické vystupování firmy jako celku, nebo jejich zaměstnanců jako vyslanců této firmy.

Důležité je ale dodat, že obě firmy nemají etické chování nějak závazně

deklarované (například v pracovní smlouvě). Spíše se jedná o určité řízení se obecnými pravidly slušného chování, jednání, podnikání. Stejný přístup firmy vykazují i v případě odměňování či naopak sankcionování zaměstnanců za jejich chování. Jedná spíše o pocitové řešení těchto situací vedené zvnitřněnými hodnotami jedinců.

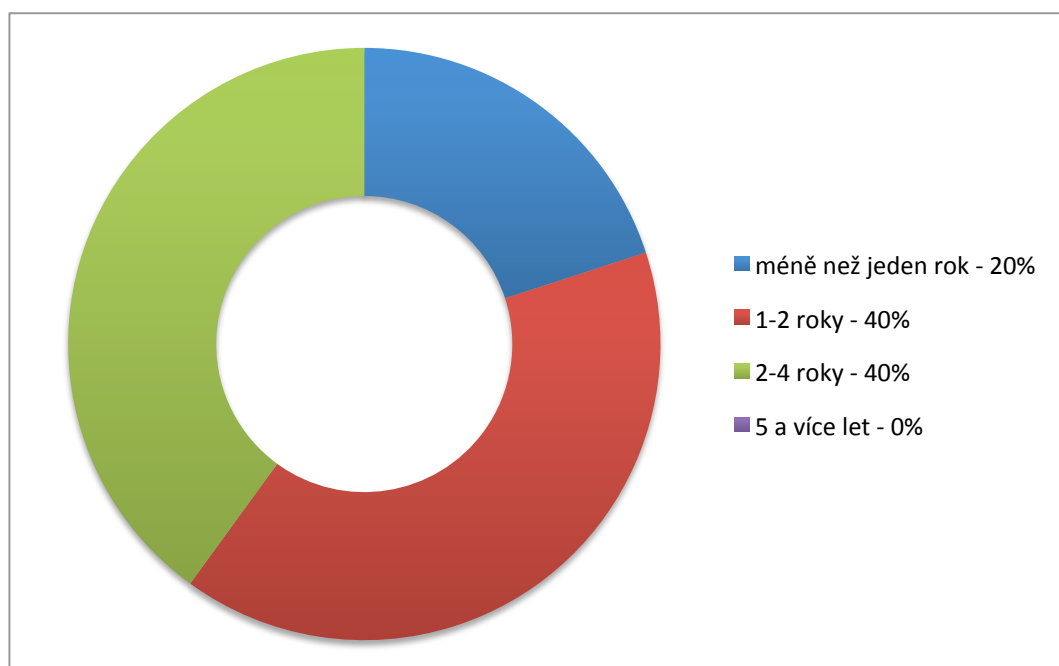
6.3.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – FIRMA A

Z 10 dotazníků se jich vrátilo 10 – návratnost je tedy 100%

V odpovědích nebyly zjištěny zásadní změny v odpovědích respondentů podle doby jejich působení ve firmě.

1. Jak dlouho u firmy pracujete?

- a) méně než 1 rok b) 1-2 roky c) 2-4 roky d) 5 a více let

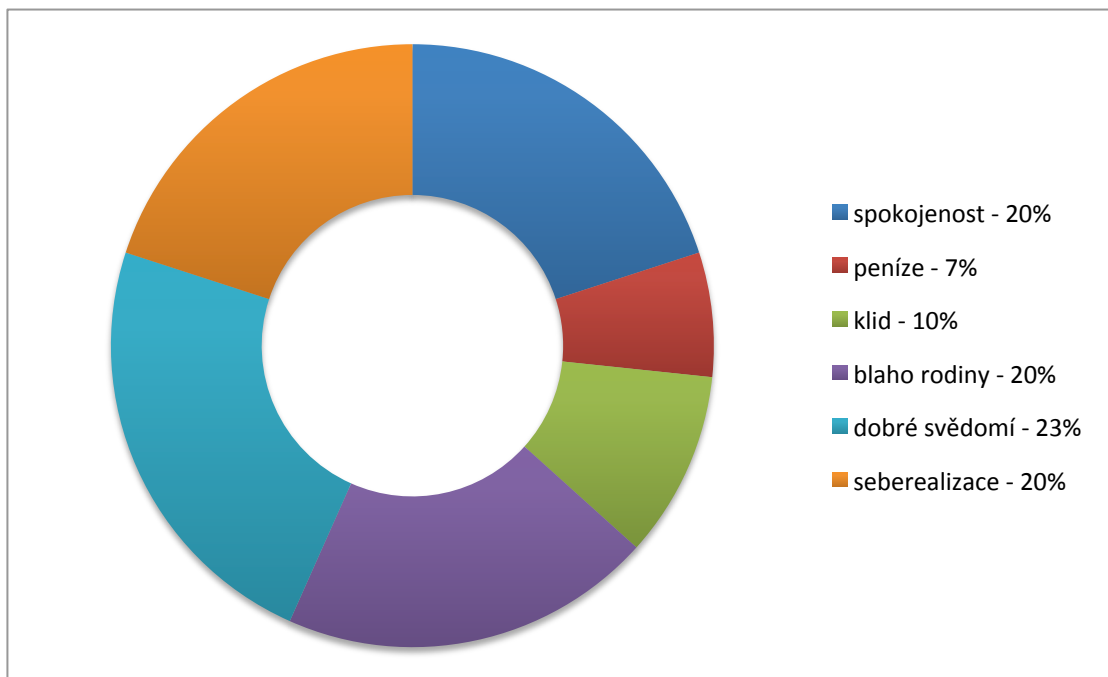


Graf č. 1A

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že zaměstnanci ve firmě jsou rozvrstveni z hlediska doby jejich působení ve firmě, poměrně celistvě. Ačkoli ve zkoumaném vzorku zaměstnanců nebyl žádný, který by byl ve firmě zaměstnán déle než pět let.

2. Jaké tři z nabízených hodnot jsou pro Vás v osobním životě nejdůležitější?

- a) spokojenost b) peníze c) klid d) blaho rodiny e) dobré svědomí
f) seberealizace

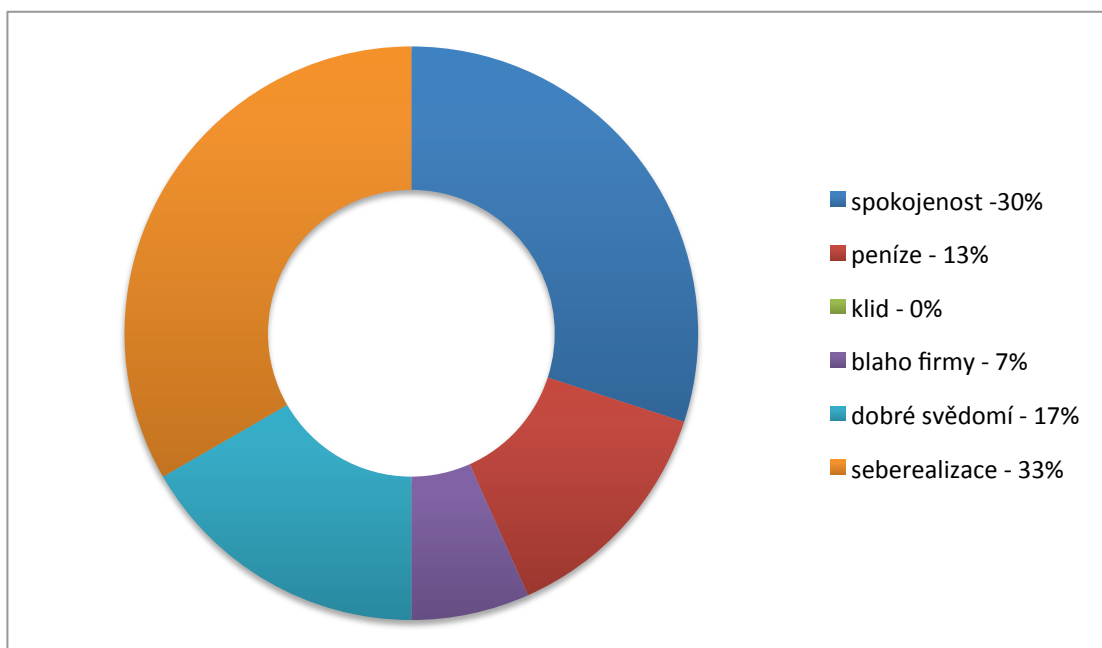


Graf č. 2A

V osobním životě zaměstnanci firmy A nejvíce vyznávají hodnoty jako jsou dobré svědomí, spokojenost, blaho rodiny a nezapomínají také na seberealizaci. Nejméně zmiňované v dotazníku byly potom hodnoty jako klid či peníze.

3. Jaké tři z nabízených hodnot jsou pro Vás v profesním životě nejdůležitější?

a) spokojenost b) peníze c) klid d) blaho firmy e) dobré svědomí
f) seberealizace

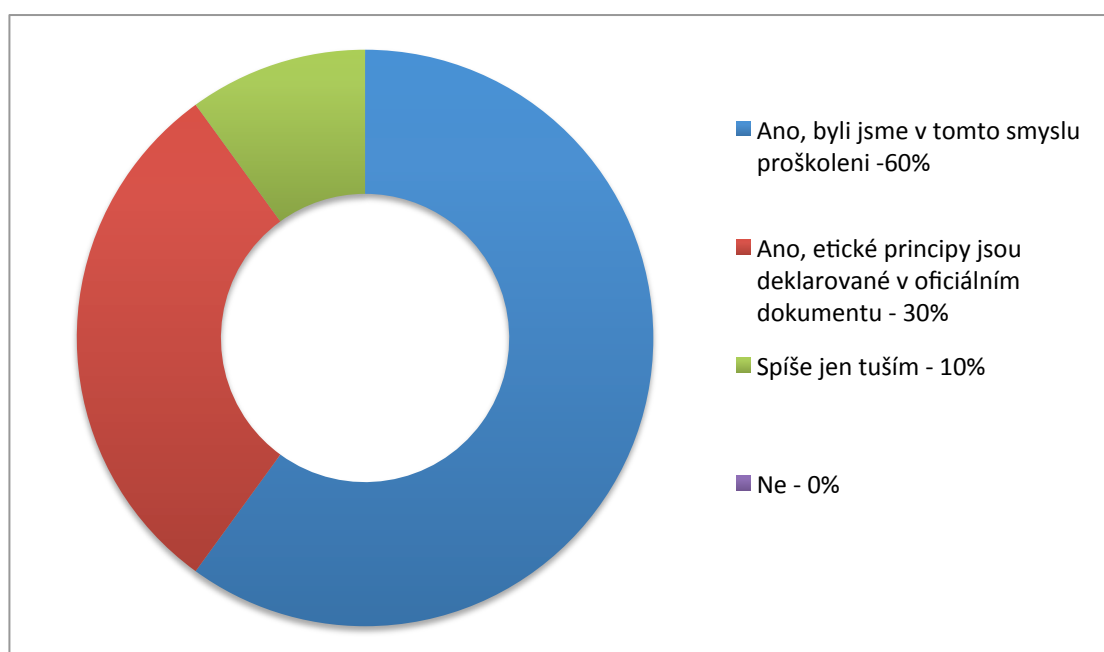


Graf č. 3A

Profesní život je pro dotazované zaměstnance důležitý především z hlediska hodnot jako jsou seberealizace či spokojenost. Dále jsou častěji zmiňované i hodnoty dobré svědomí a peníze. Jako poslední hodnotu, která se alespoň párkrát v odpovědích objevila je blaho firmy. Hodnotu klid pak nikdo z dotazovaných nezvolil.

4. Jsou Vám známy etické principy, kterými se firma řídí?

- a) Ano, byli jsme v tomto smyslu proškoleni
- b) Ano, etické principy jsou deklarované v oficiálním dokumentu
- c) Spíše jen tuším
- d) Ne

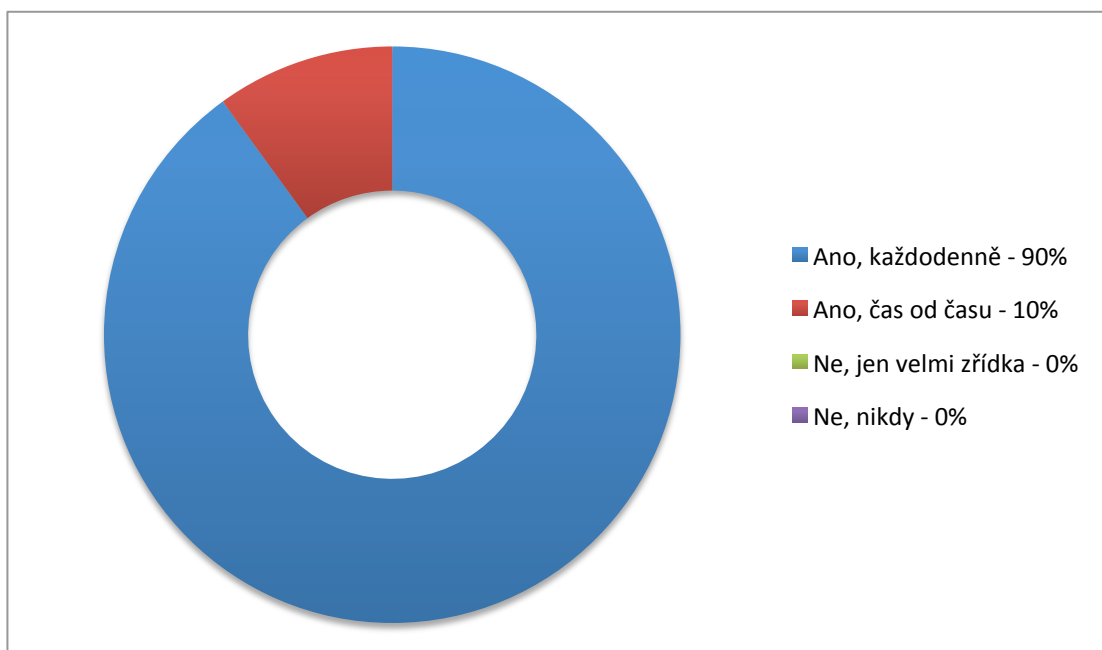


Graf č. 4A

Většině dotazovaných zaměstnanců firmy byly etické principy firmy řečeny ve firemním školení – tuto odpověď zvolilo šedesát procent lidí. Dalších třicet procent respondentů je s etickými principy seznámena díky oficiálnímu dokumentu – tedy díky etickému kodexu firmy.

5. Cítíte při své práci jako důležité dbát na dodržování určitého standardu chování?

- a) Ano, každodenně b) Ano, čas od času c) Ne, jen velmi zřídka
d) Ne, nikdy

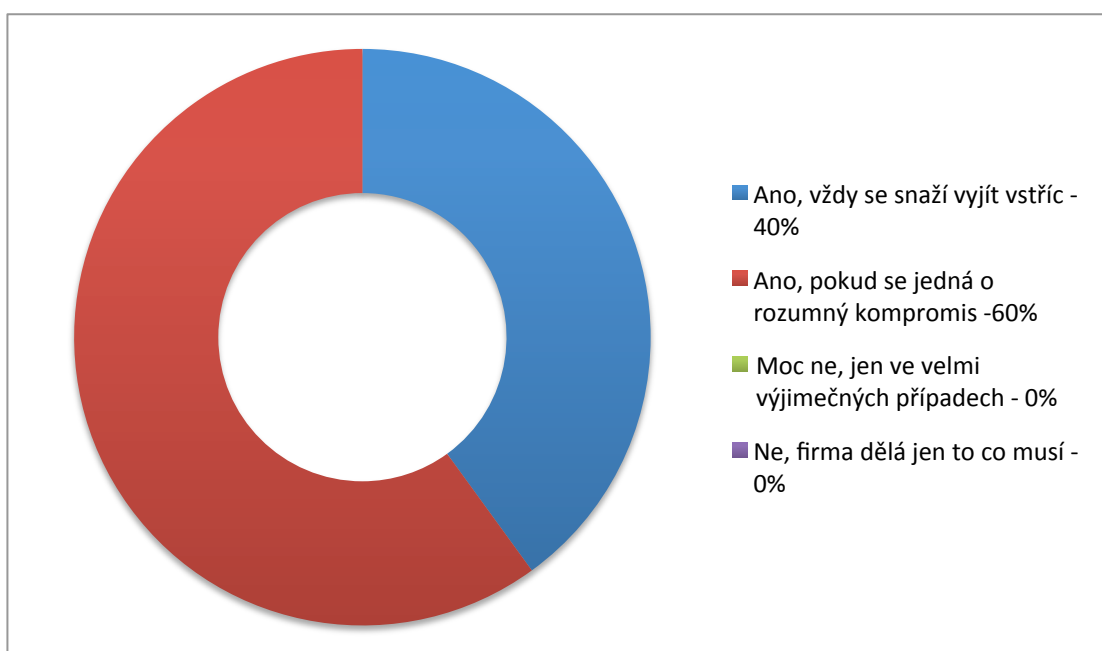


Graf č. 5A

Celých devadesát procent dotazovaných pociťuje potřebu dbát na dodržování určitého standardu chování. A to nezávisle na pozici/ profesi, kterou ve firmě zastává.

6. Vnímáte chování firmy jako dostatečně chápaní a snaží se vždy uspokojit tužby klienta a to i přes značné potíže?

- a) Ano, vždy se snaží vyjít vstříc
- b) Ano, pokud se jedná o rozumný kompromis
- c) Moc ne, jen ve velmi výjimečných případech
- d) Ne, firma dělá jen to co musí

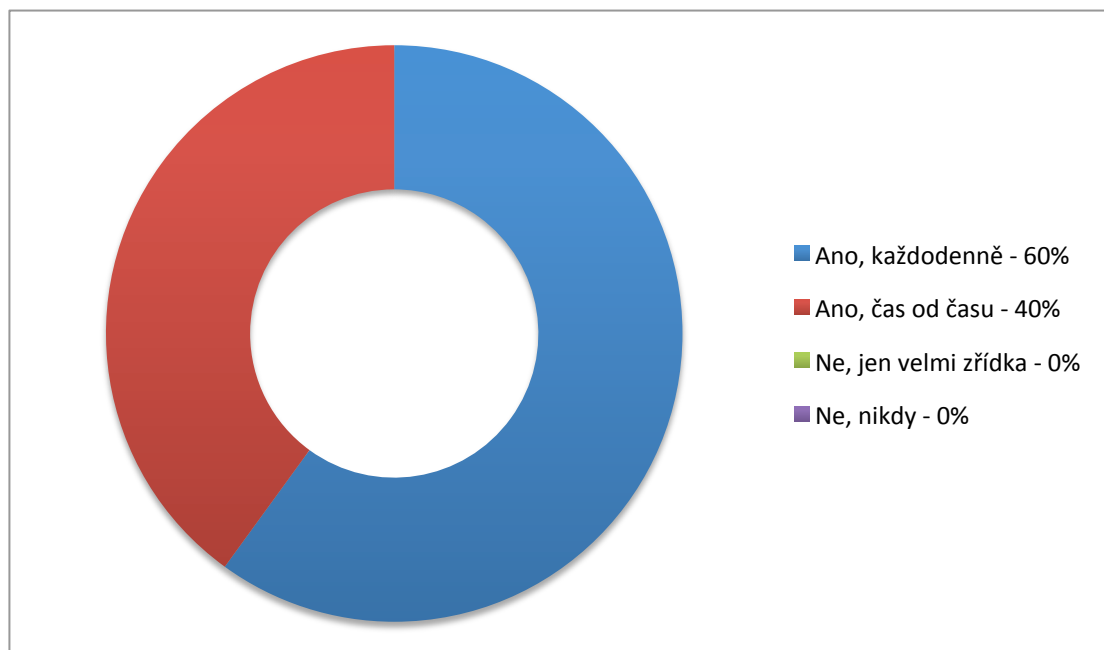


Graf č. 6A

Ve firmě by v případě, že by určitá speciální přání klienta přinesla firmě značné potíže, stejně vyšlo vždy vstříc Čtyřicet procent dotazovaných. A zbytek – tedy šedesát procent respondentů – by se snažilo dojít s klientem k určitému kompromisu.

7. Sledujete ve své práci nutnost klást důraz na etické chování?

- a) Ano, každodenně b) Ano, čas od času c) Ne, jen velmi zřídka
d) Ne, nikdy

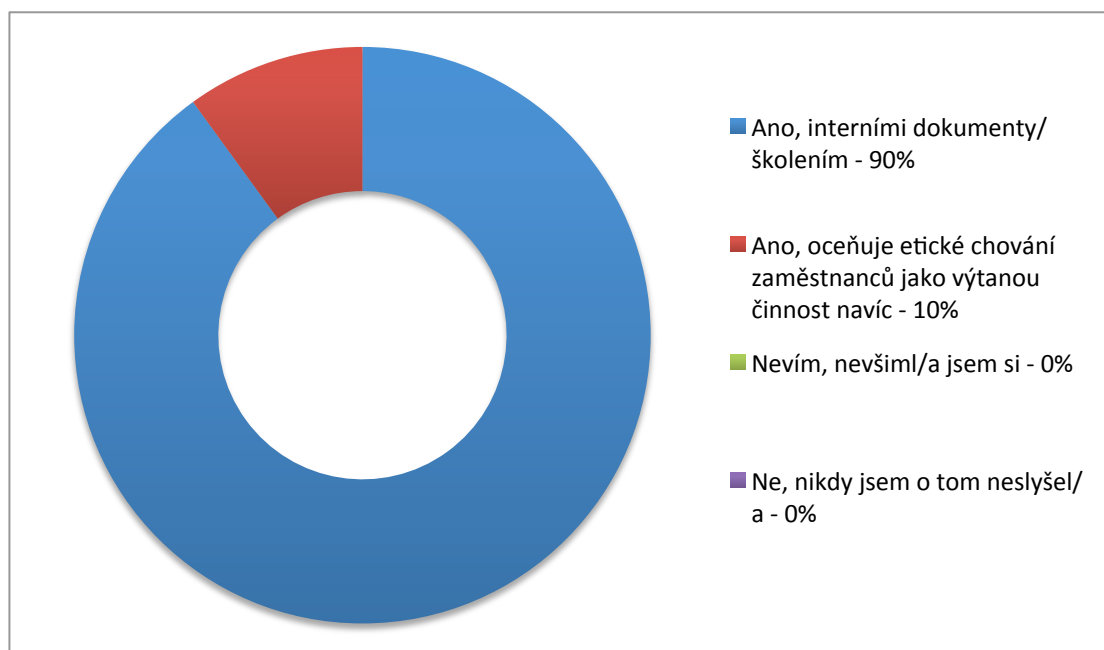


Graf č. 7A

Šedesát procent respondentů sleduje nutnost klást důraz na etické chování v práci každodenně. Čtyřicet procent ji pak vidí čas od času. Tedy v závislosti na daných pracovních povinnostech a úkolech.

8. Zabývá se firma nějak o etické chování firmy, zaměstnanců?

- a) Ano, interními dokumenty/školením
- b) Ano, oceňuje etické chování zaměstnanců jako vítanou činnost navíc
- c) Nevím, nevšiml/a jsem si
- d) Ne, nikdy jsem o tom neslyšel/a



Graf č. 8A

Celých devadesát procent zaměstnanců se cítí dostatečně seznámena o etickém chování firmy pomocí interními dokumenty či interním školením. Deset procent respondentů si pak myslí, že firma oceňuje u zaměstnanců etické chování jako vítanou činnost zaměstnance nad rámec jeho povinností.

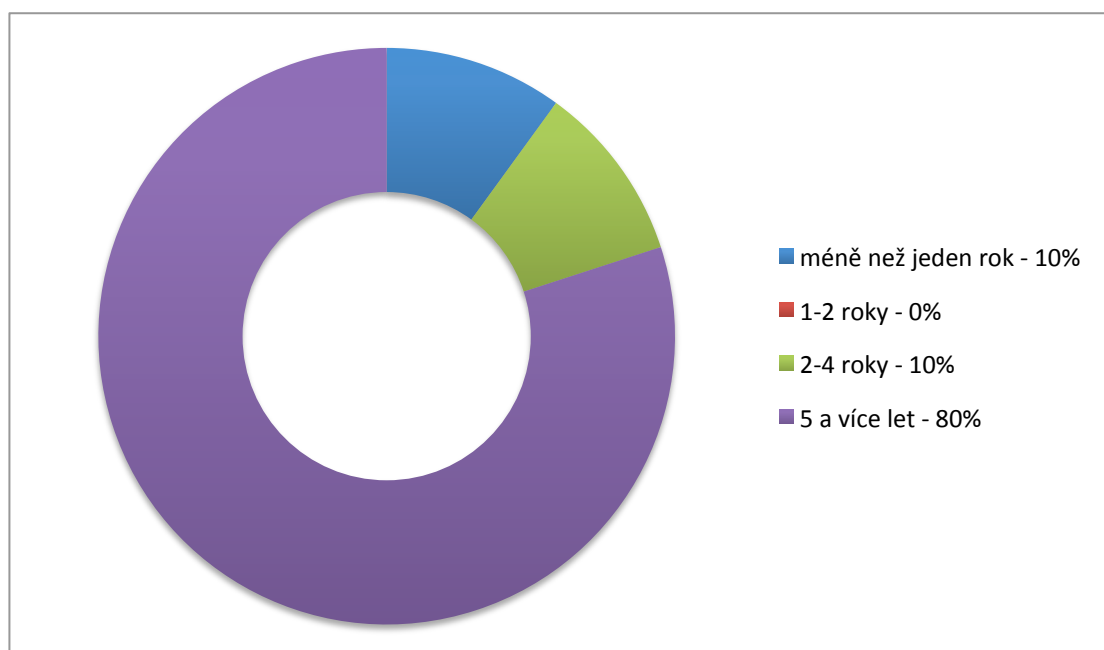
6.3.5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – FIRMA B

Z 10 dotazníků se jich vrátilo 10 – návratnost je tedy 100%

V odpovědích nebyly zjištěny zásadní změny v odpovědích respondentů podle doby jejich působení ve firmě.

1. Jak dlouho u firmy pracujete?

- a) méně než 1 rok b) 1-2 roky c) 2-4 roky d) 5 a více let

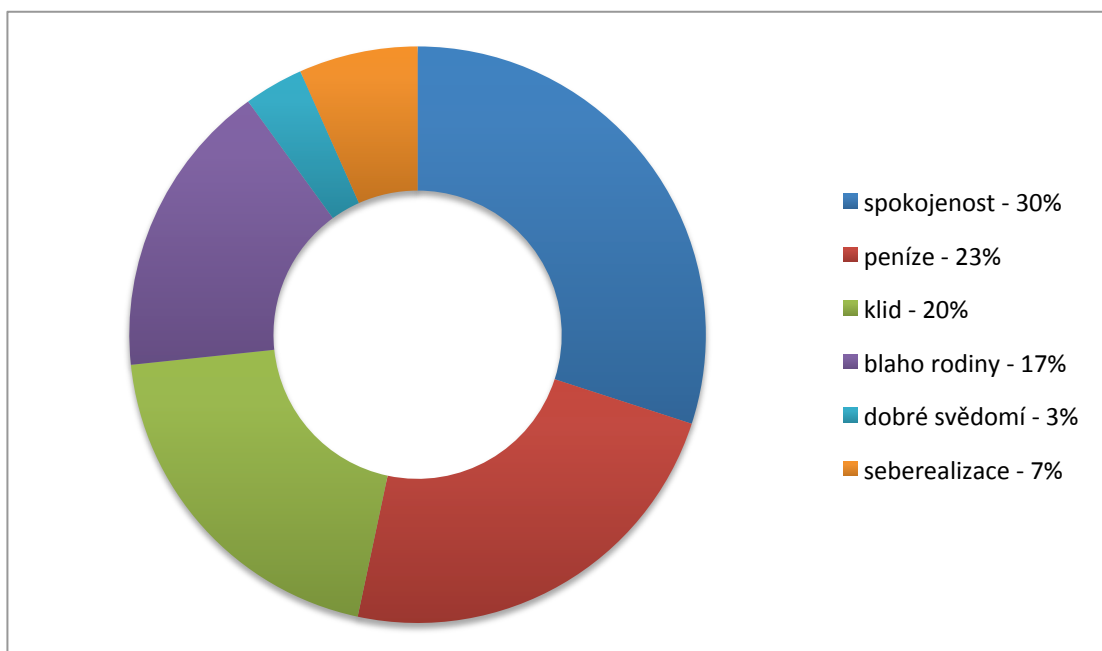


Graf č. 1B

Většina – konkrétně pak celých osmdesát procent dotazovaných – ve firmě B pracuje déle než 5 let. Dále potom shodně dotazovaných – deset procent – ve firmě působí mezi dvěma a čtyřmi lety, a nebo ve firmě působí méně než jeden rok.

2. Jaké tři z nabízených hodnot jsou pro Vás v osobním životě nejdůležitější?

- a) spokojenost b) peníze c) klid d) blaho rodiny e) dobré svědomí
f) seberealizace

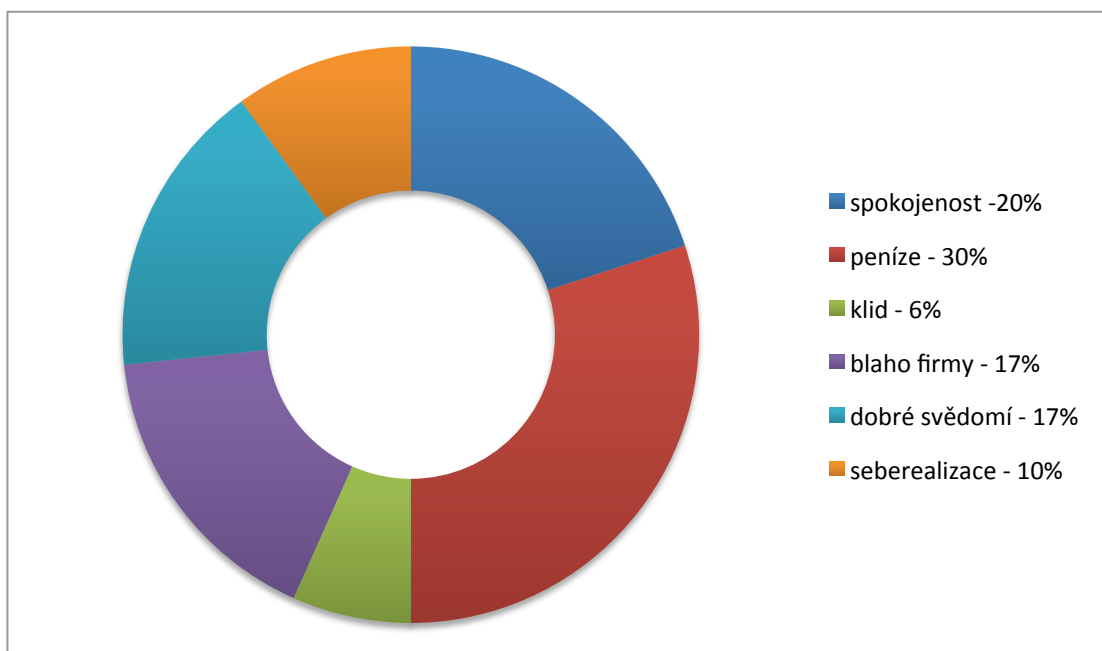


Graf č. 2B

Nejvíce si zaměstnanci firmy v osobním životě cení hodnot jako spokojenost, peníze či klid. Na dalších pomyslných příčkách jejich žebříčku hodnot se z nabízených odpovědí umístily hodnoty jako blaho rodiny či seberealizace. Nejméně zmiňovanou hodnotou bylo dobré svědomí.

3. Jaké tři z nabízených hodnot jsou pro Vás v profesním životě nejdůležitější?

- a) spokojenost b) peníze c) klid d) blaho firmy e) dobré svědomí
f) seberealizace

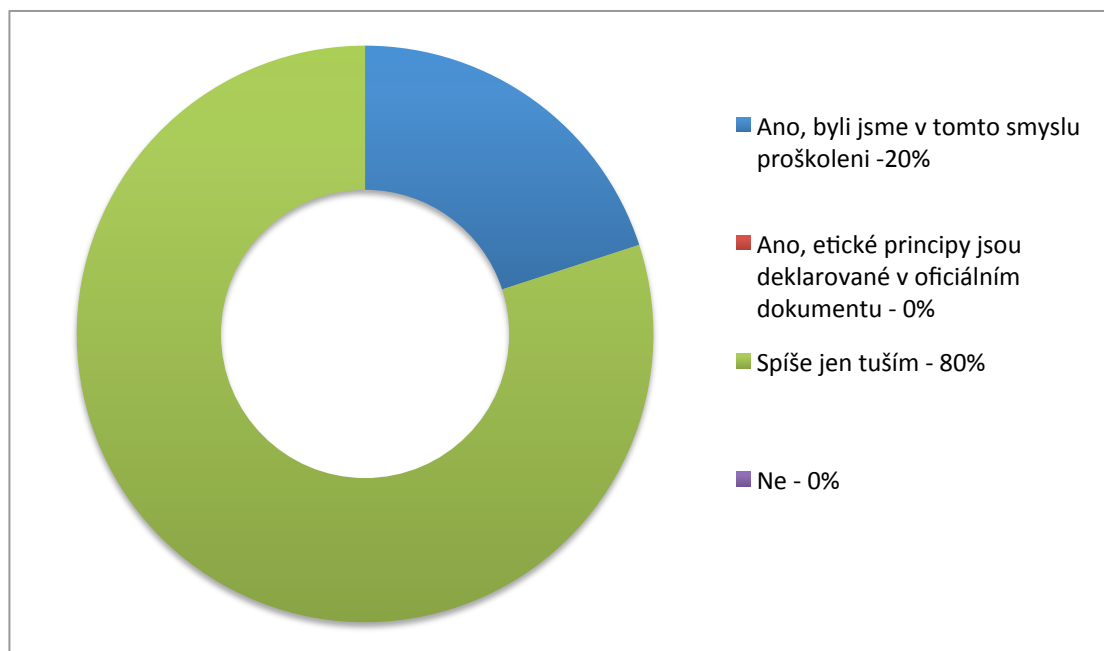


Graf č. 3B

V profesním životě nejvíce respondenti dbají na hodnoty peníze, spokojenost a blaho firmy či dobré svědomí. Dále pak na seberealizaci a na posledním místě se umístil klid.

4. Jsou Vám známy etické principy, kterými se firma řídí?

- a) Ano, byli jsme v tomto smyslu proškoleni
- b) Ano, etické principy jsou deklarované v oficiálním dokumentu
- c) Spíše jen tuším
- d) Ne

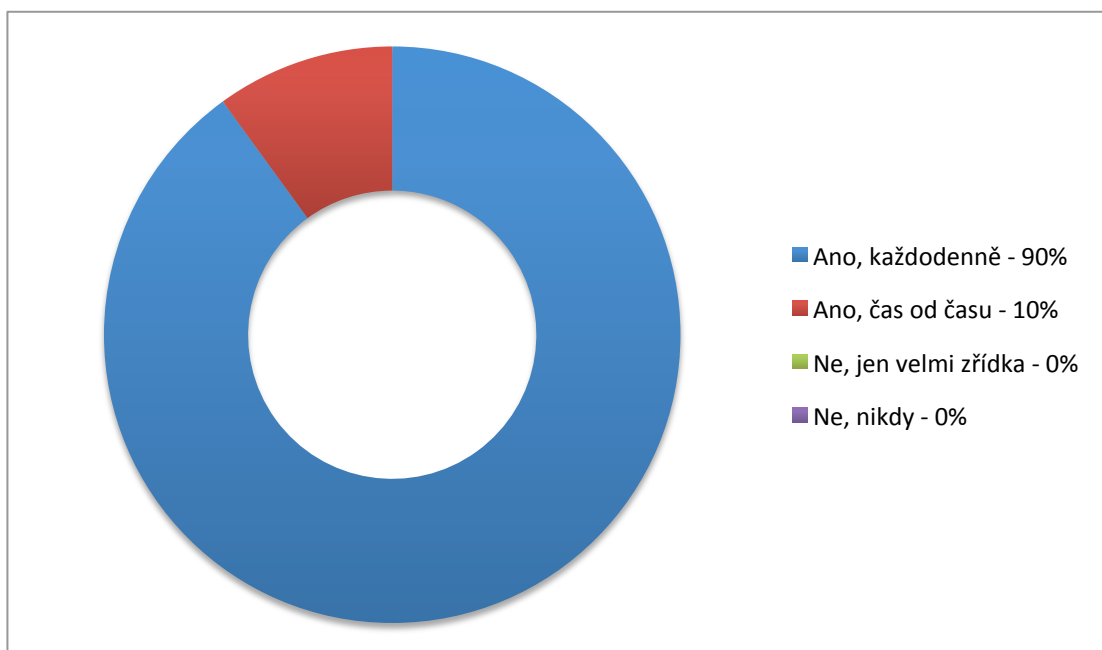


Graf č. 4B

Celých osmdesát procent zaměstnanců etické principy, kterými se firma řídí jen tuší. Dalších dvacet procent respondentů si vzpomnělo, že bylo o této problematice proškoleny.

5. Cítíte při své práci jako důležité dbát na dodržování určitého standardu chování?

- a) Ano, každodenně b) Ano, čas od času c) Ne, jen velmi zřídka
d) Ne, nikdy

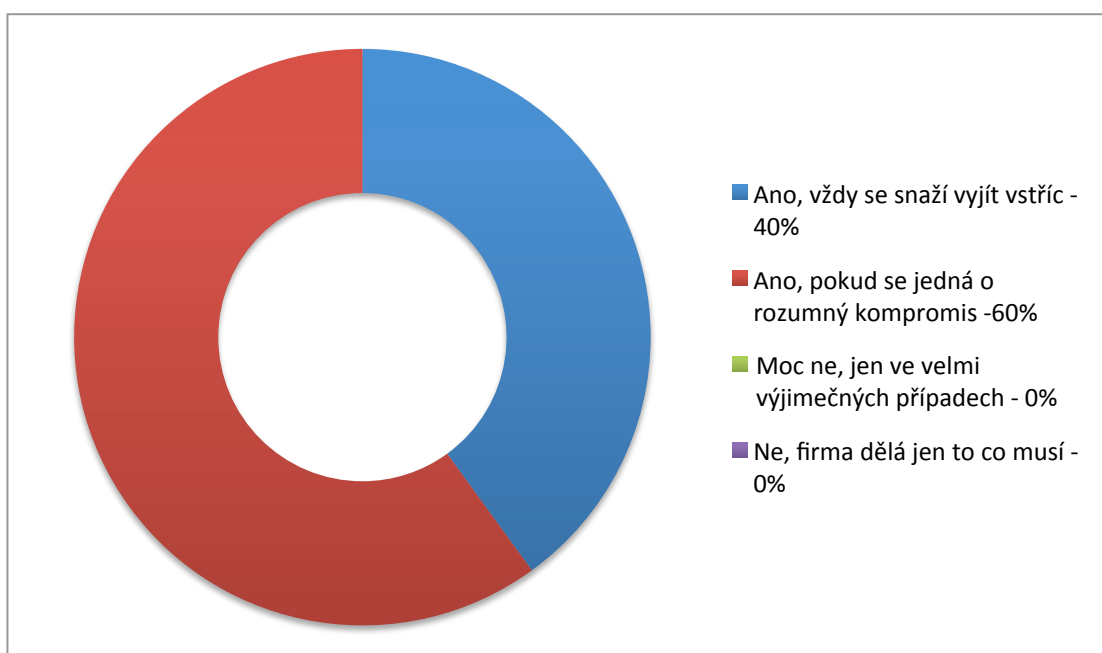


Graf č. 5B

Celých devadesát procent respondentů ve firmě cítí důležitost dbát na dodržování určitého standardu chování každodenně. A jen deset procent respondentů má tento pocit jen čas od času.

6. Vnímáte chování firmy jako dostatečně chápaní a snaží se vždy uspokojit tužby klienta a to i přes značné potíže?

- a) Ano, vždy se snaží vyjít vstříc
- b) Ano, pokud se jedná o rozumný kompromis
- c) Moc ne, jen ve velmi výjimečných případech
- d) Ne, firma dělá jen to co musí

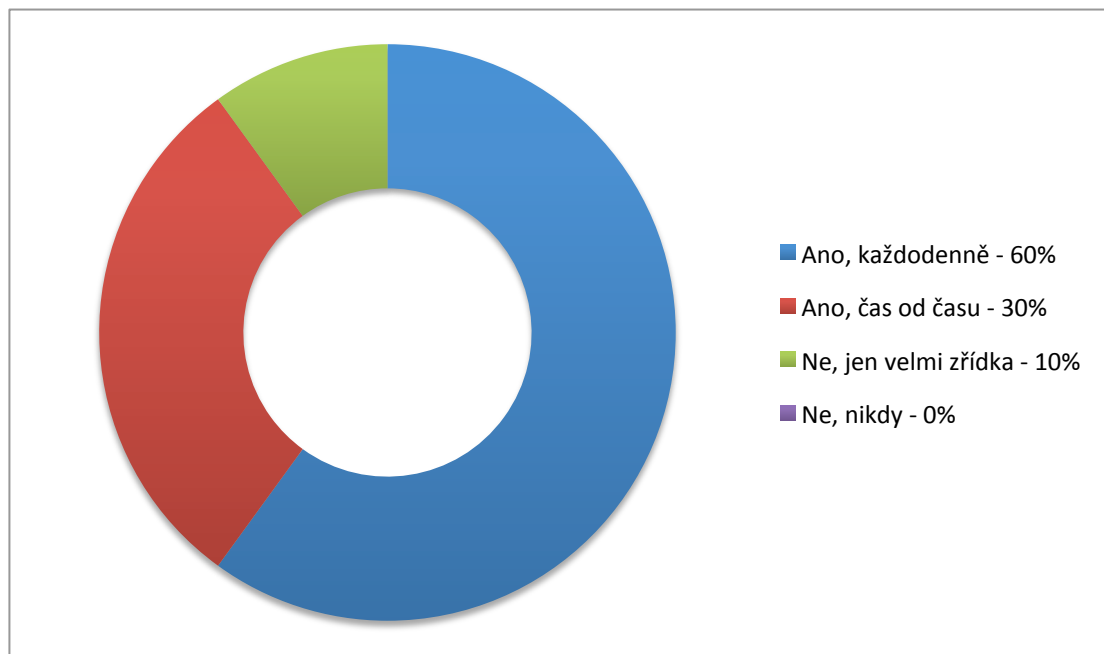


Graf č. 6B

Ve firmě by v případě, že by určitá speciální přání klienta přinesla firmě značné potíže, stejně vyšlo vždy vstříc čtyřicet procent dotazovaných. A zbytek – tedy šedesát procent respondentů – by se snažilo dojít s klientem k určitému kompromisu.

7. Sledujete ve své práci nutnost klást důraz na etické chování?

- a) Ano, každodenně b) Ano, čas od času c) Ne, jen velmi zřídka
d) Ne, nikdy

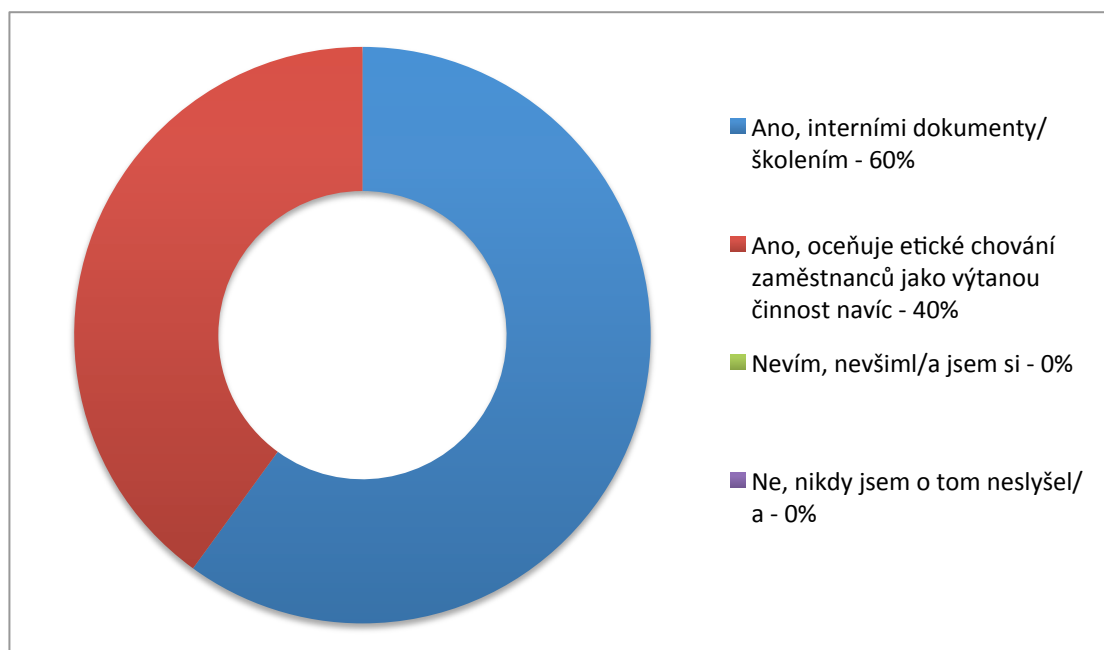


Graf č. 7B

Šedesát procent respondentů sleduje nutnost klást důraz na etické chování v práci každodenně. Třicet procent ji pak vidí čas od času. Tedy v závislosti na daných pracovních povinnostech a úkolech. A deset procent respondentů se touto nutností setkává jen velmi zřídka.

8. Zabývá se firma nějak o etické chování firmy, zaměstnanců?

- a) Ano, interními dokumenty/školením
- b) Ano, oceňuje etické chování zaměstnanců jako vítanou činnost navíc
- c) Nevím, nevšiml/a jsem si
- d) Ne, nikdy jsem o tom neslyšel/a



Graf č. 8B

Šedesát procent zaměstnanců se cítí dostatečně seznámena o etickém chování firmy pomocí interními dokumenty či interním školením. Čtyřicet procent respondentů si pak myslí, že firma oceňuje u zaměstnanců etické chování jako vítanou činnost zaměstnance nad rámec jeho povinností.

6.3.6 KOMPARACE A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ Z FIRMY A A FIRMY B

Jako respondenti do dotazníkového šetření bylo osloveno deset zaměstnanců z každé zkoumané firmy. Jednalo se o zaměstnance na různých pozicích ve firmě. Mělo by se tedy jít o průřezový vzorek zaměstnanců.

Tomuto faktu byla přizpůsobena i samotná tvorba dotazníku. Byly zvoleny uzavřené otázky, kde respondenti odpovídali jen pomocí nabízených odpovědí. Dále byl také upraven jazyk použitý v dotazníku na lidský, neformální, bez používání jakékoli odborné terminologie.

Odpovědi na otázku číslo jedna - **Jak dlouho u firmy pracujete?** – jasně podporují poznatky získané v realizovaných rozhovorech se zástupci zkoumaných firem. Z odpovědí zaměstnanců firmy A lze vydedukovat určitou dynamičnost firmy i v zaměstnávání a udržování si zaměstnanců. A u firmy B se naopak jasně projevila atmosféra firmy a stejně tak i její neformální až přátelské klima. Kdy ze získaných dat vyšlo, že naprostá většina dotazovaných zaměstnanců ve firmě procuje po dobu delší než pěti let.

Otázka číslo dvě se týkala osobního života zaměstnanců a jimi uznávanými hodnotami v soukromém životě. Konkrétně zněla - **Jaké tři z nabízených hodnot jsou pro Vás v osobním životě nejdůležitější?** V odpovědích se zaměstnanci firmy A a firmy B značně lišili. Ačkoli na první příčce je u obou firem spokojenost, ta je podle zaměstnanců nejdůležitější. Ale již od druhého místa se pořadí hodnot značně liší. Zatímco u firmy A se na druhém místě umístila hodnota nazvaná jako dobré svědomí, u firmy B je na druhém místě hodnota peníze. Peníze jsou přitom u respondentů z firmy A až na místě posledním. A naopak, hodnota dobrého svědomí je u firmy B také na posledním místě – tedy nejméně zmiňovaná.

Otázka číslo tři zní prakticky obdobně jako ta s číslem dvě. I navrhované odpovědi jsou totožné. Jediná změna je v tom, že se autorka neptá na život soukromí, ale profesní. **Jaké tři z nabízených hodnot jsou pro Vás v profesním životě nejdůležitější?** V odpovědích se také zaměstnanci jednotlivých firem liší, ale již ne

tak dramaticky jako v předchozí otázce. Shoda panuje například hned na druhé příčce pomyslného žebříčku hodnot. Zde se objevuje hodnota spokojenosti v práci. A také shodně se na posledním místě objevuje hodnota klidu v práci.

Čtvrtá otázka - **Jsou Vám známy etické principy, kterými se firma řídí?** – také v podstatě potvrdila informace získané z předchozích rozhovorů. Zatímco šedesát procent dotazovaných z firmy A zná etické principy z různých interních školení a dalších třicet procent je zná z interních dokumentů. Zde lze vydedukovat, že se jedná o etický kodex firmy, se kterým jsou všichni zaměstnanci povinně seznamováni. Je tedy zřejmé, že firma má své etické chování jasně deklarované a zaměstnanci o tom dobře vědí. Zatímco respondenti firmy B v celých osmdesáti procentech etické principy firmy jen tuší. Z těchto odpovědí a i z odpovědí zástupce firmy B, se kterým byl veden rozhovor, vyplývá, že firma B nemá jasně, formálně deklarované etické principy, které by mohli být zaměstnancům určitým vodítkem ve složitých situacích.

Odpovědi respondentů z obou firem na otázky číslo pět a šest - **Cítíte při své práci jako důležité dbát na dodržování určitého standardu chování? a Vnímáte chování firmy jako dostatečně chápající a snažíci se vždy uspokojit tužby klienta a to i přes značné potíže?** – jsou naprosto totožné. Právě z odpovědí na tyto dvě otázky lze vyvodit důvod proč jsou obě firmy veřejností vnímány jako spolehlivé a všeobecně pozitivní image obou firem. Zaměstnanci na všech pracovních úrovních se nejen snaží chovat se k zákazníkovi korektně, ale také se jim snaží vyjít vstříc a pomáhají najít vždy tu správnou cestu ke spokojenosti obou zúčastněných stran.

S tímto souvisí i odpovědi na otázku následující - **Sledujete ve své práci nutnost klást důraz na etické chování?** Jak ve firmě A, tak ve firmě B, tuto nutnost sleduje celých šedesát procent dotazovaných. Čtyřicet procent (ve firmě A) a třicet procent (ve firmě B) dotazovaných zaměstnanců považuje tuto nutnost jen čas od času. Tedy podle současného pracovního úkolu či podle současného pracovního zařazení. A konečně pouze deset procent dotazovaných z firmy B vidí nutnost klást důraz na etickou stránku svého pracovního jednání a chování jen zřídka.

Také odpovědi na poslední otázku v dotazníku - **Zabývá se firma nějak o etické chování firmy, zaměstnanců?** – jdou potvrdit díky informacím získaných v rozhovorech. Ve firmě A devadesát procent zaměstnanců ví, že se firma o etické chování zabývá pomocí interních dokumentů a školení. Nicméně jen deset procent

dotazovaných se domnívá, že jejich zaměstnavatel oceňuje jejich etické chování jako určitou přidanou hodnotu jejich práce. Spíše tedy vnímají, že firma považuje etické chování jejich zaměstnanců jako normální součást jejich pracovního výkonu. Dotazovaní zaměstnanci firmy B se v šedesáti procentech domnívají, že se firma zabývá etickým chováním pomocí interních školeních, na které musí zaměstnanci pravidelně docházet. Zároveň, na rozdíl od firmy A, čtyřicet procent dotazovaných ve firmě B vnímá, že firma oceňuje jejich etické chování jako jednání nad rámec jejich povinností. Tento pocit podle autorky jednoznačně souvisí s neformalitou přístupu firmy B k otázkám, které souvisejí s etickou stránkou podnikání.

Nyní se podíváme na samotné výsledky dotazníkového šetření. Tedy na fakt jestli se autorkou stanovené výzkumné hypotézy výzkumem potvrdily či vyvrátily. Napřed je důležité připomenout si stanovené hypotézy.

1. HYPOTÉZA

Zaměstnanci s jasně formálně nastavenou normou etického chování se budou cítit více osobně odpovědní za její dodržování, než zaměstnanci ve firmě a normou etického chování nastavenou jen neformálně.

Tato hypotéza se vyvrátila. Jasně to dokládají především odpovědi respondentů na otázky číslo pět a sedm. Neboť v obou zkoumaných firmách vypovědělo shodně na otázku číslo sedm šedesát procent respondentů, že cítí potřebu chovat se eticky ve své pracovní činnosti každodenně. Shodně odpověděli zaměstnanci obou zkoumaných firem také na otázku číslo pět. A to devadesát procent dotazovaných potvrdilo, že při své práci pociťuje nutnost chovat se podle určitého standartu chování. Zaměstnanci samotní tedy necítí rozdíl v určitém „vnějším“ tlaku na jejich osobu ze strany firmy, nadřízených či vedení samotným k etickému chování. V každodenním plnění pracovních povinností tedy moc neřeší jestli jsou etické normy a chování obecně deklarováno v oficiálních firemních dokumentech či nikoli.

2. HYPOTÉZA

Firma s normou etického chování nastavenou neformálně nepovažuje oblast etiky v podnikání za jednu ze svých priorit, zatímco firma s formálně nastavenou normou etického chování ji považuje za jednu ze stěžejních oblastí svého

fungování.

Hypotézu číslo dvě považuje autorka za potvrzenou. Vyvozuje tak především z odpovědí respondentů na otázku číslo čtyři a osm. V odpovědích na otázku číslo čtyři lze vyčíst, že dotazovaní zaměstnanci firmy A (tedy té s nastavenou normou etického chování formálně) v devadesáti procentech ví, že firma své etické principy deklaruje ve firemních dokumentech či školeních. Zatímco respondenti z firmy B v osmdesáti procentech etické chování své firmy spíše jen tuší. Rozdíl v odpovědích na otázku číslo osm považuje autorka také za velmi důležitou k verifikaci druhé nastavené hypotézy. Neboť respondenti firmy A považují vzhledem k nastaveným normám ve firmě své etické chování jako určitou normu. Prostě cítí, že se tak chovat ve firmě musí, protože se jedná o jeden z milníků firemního podnikání. Zatímco dotazovaní zaměstnanci ve firmě B až ve čtyřiceti procentech považují své etické chování jako určitý bonus, jako dobrou vůli, kterou firmě pomáhají získat dobré jméno nejen u klientů, dodavatelů, odběratelů, ale i veřejnosti jako celku.

6.4 ZÁVĚRY VÝZKUMU

Z realizovaného výzkumu lze vyvodit několik závěrů či doporučení pro zkoumané firmy. Ačkoli se jedna z nastavených výzkumných hypotéz nepotvrdila, považuje autorka výsledky z výzkumu za uspokojivé.

Co se týče výsledků z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci zkoumaných firem, odpovědi v podstatě dopadly jasně. Dotazovaní zaměstnanci se v oblasti etického chování ve své práci orientuje spíše jen podle vlastních vnitřních pocitů a podle svých vlastních, zvnitřněných etických norem a principů.

Zatímco ve firmě A by autorka viděla prostor pro budoucí zlepšení především v zaměření se na provázání odměňování zaměstnanců s jejich etickým chováním. Jedná se především o oblast, na kterou autorka narazila při realizaci strukturovaného rozhovoru. Jedná se o jejich tak zvaný performance management. V tomto typu odměňování jde prakticky o oblast odměny, která není definována v pracovní smlouvě. Při tomto rozhovoru se vždy setká určitý zaměstnanec se svým nadřízeným. A společně nastaví pracovní cíle pro pracovníka na další časový úsek (nejčastěji půl

roku). Na další schůzce následně splnění těchto cílů vyhodnocují a právě podle míry splnění těchto cílů je pak zaměstnanec odměněn. Nicméně nadřazený pracovník se většinou zajímá právě jen o splnění či nesplnění těchto cílů. Ve většině případech ho však již nezajímá to jak k těmto cílům zaměstnanec došel či jak je splnil. Tady by autorka viděla možnost zlepšení tohoto procesu. Mohlo by se tak stát například nastavením určitých vnitřních norem přípustného etického chování. Je samozřejmé, že nejde v normách popsat veškeré lidské chování, jednání či veškeré možné situace, které při plnění pracovních povinností mohou nastat. Nicméně firma by mohla například deklarovat určité normy etického chování zaměstnance. Autorka se domnívá, že by tím mohlo dojít také ke zvýšení pozitivního vnímání firmy ze stany veřejnosti, dodavatelů či zákazníků.

Hlavní doporučení pro firmu B by autorka nazvala jako zavedení interního dokumentu, který by se zabýval etickým chováním. Pro potřeby firmy by se nemuselo jednat o nějaký složitě strukturovaný dokument. Ale z odpovědí zaměstnanců firmy B v dotazníkovém šetření jednoznačně vyplynulo, že neví jakými etickými principy se jejich firma řídí. Zaměstnanci se tedy chovají podle takových etických principů, které on považuje za korektní. Z pohledu autorky by zaměstnancům velmi pomohlo, kdyby měli deklarovány alespoň rámcově dané základní etické normy. Nemusí se tedy hned jednat o plně sofistikovaný etický kodex firmy, ale například určité body slušného chování zaměstnance. Prostě nastavit takové normy, které by zaměstnancům mohly být nápomocny při řešení složitých situací během plnění jejich pracovních povinností.

Také by autorka pro firmu B doporučila změnu firemní struktury. Respektive by do firmy zavedla pozici, která by se zabývala personálními otázkami. Pro potřeby firmy B se v žádném případě nemusí jednat o celé personální oddělení. Podle názoru autorky by stačila jen jedna pracovní pozice. Uvolnilo by se tak výkonnému řediteli firmy, který momentálně oblast personálního řízení firmy zastává sám. A nejen, že by se výkonný ředitel mohl více soustředit na jiné povinnosti, tato nová pracovní pozice by také mohla umožnit více se zaměřovat na personální oblast firmy. Zaměstnanci by v případě nějakých nejasností nebo dotazů v personální oblasti jejich působení ve firmě, hned jasně věděli na koho se mají obrátit.

ZÁVĚR

V této diplomové práci se autorka zabývala etikou a etickými normami v rodině a ve firmě. Cílem práce bylo zjistit, jaká etika, etické normy a etické kodexy jsou rozšířeny ve společnosti. Dále bylo za cíl kladeno objasnění rozdílů, spojitostí etických kodexů ve firmách s etikou společnosti jako takové. Práce podle autorky nastavené cíle splnila.

V teoretické části se autorka především zabývala zjištěním, jak dnešní odborná literatura chápe etické chování v podnikání jako celek. Tedy od firmou nastavovaných interních dokumentů s tematikou etiky až po moderní přístupy společenské odpovědnosti firem.

Teoretická část této diplomové práce byla dělena do pěti kapitol. První kapitola nese název etika v rodině. Autorka se zde zabývá především vnímáním etiky a etických norem v soukromém životě jedinců. Objasňuje také historii a vznik etických norem. Jedná se tedy o jakési základní uvedení do problematiky. A především o úvod do komplikovanější části diplomové práce – tedy etickému chování v profesním životě.

Druhá kapitola se zabývá firemní kulturou. A to nejen jí jako celkem, ale také jejími determinanty (tím co jí určuje), její implementací do struktury firmy. Také je důležitá správná komunikace firemní kultury, její důležitosti, podstaty se všemi zaměstnanci firmy. Také se v této kapitole autorka zabývá vztahem firemní kultury a celou firemní politikou.

V pořadí třetí kapitola této diplomové práce objasňuje oblast společenské odpovědnosti firem. Vůbec jejím objasněním, vysvětlením podstaty problematiky. Ale také se autorka zastavuje nad možností začlenit společenskou odpovědnost firmy do celé dlouhodobé strategie firmy jako celku. Tato strategie odpovědnosti je samozřejmě pro firmu přínosná. Je to dobrovolný přístup firem, který dává veřejnosti, dodavatelům, zákazníkům jasný signál, že firma se chová odpovědně, eticky. Nicméně jedná se o přístup, který firmě nepřináší rychlé a především finanční zisky. Tato oblast firemní politiky je totiž značně dlouhodobá a zisky nefinanční. Autorka se ale také zabývá oblastí kritiky společenské odpovědnosti firem. Ta je totiž v odborné literatuře velmi silně zastoupena a tak ji autorka nemohla opomenout ani ve této diplomové práci.

Čtvrtá kapitola je naplněna informacemi, které se týkají podnikatelské etiky. Autorka se zde věnuje vývoji podnikatelské etiky v historii podnikání v České

republice, ale také se zmiňuje o etických normách ve firmách. A jak firmy podnikatelskou a manažerskou etiku vnímají.

Poslední, pátá, kapitola teoretické části této diplomové práce se zabývá etickými kodexy. Hlavní důraz je v této kapitole kladen na tvorbu etického kodexu ve firmě. Autorka se zde snaží ukázat, co všechno musí firma respektovat a čemu musí věnovat pozornost, aby etický kodex splňoval to, co má. Dále se také autorka zmiňuje o etických kodexech určitých profesí a ve státní sféře. Pro potřeby této diplomové práce a oblasti studia autorky se zaměřila na etické kodexy v oblasti poradenství a učitelství.

Ve výzkumné části se potom autorka věnovala chápání etiky v podnikatelské praxi. Pojala tento výzkum jako komparaci dvou zkoumaných firem, přičemž jedna z těchto firem měla ve firemní kultuře jasně stanovené normy etického chování zaměstnanců (formou etického kodexu firmy) a druhá zkoumaná firma nikoli. Autorka tak zjistila mnoho rozdílů, ale i spojitostí.

Nicméně důležité je si uvědomit, že ačkoli se etická stránka podnikání dá ve firmách řešit, například pomocí etických kodexů, společenskou odpovědností firem, firemní kulturou či interními dokumenty, všechny tyto nástroje nejsou vše spásnými. Vždy bude v praxi existovat svobodná vůle lidí. A záleží právě jen na lidech jak se budou chovat, ať již v soukromém životě, tak i ve firmě, tedy v profesním životě. Každý z nás se musí chovat podle svého vnitřního etického mínění, svých zvnitřněných hodnot či norem. A měli bychom se chovat právě tak, aby to bylo v souladu s naším svědomím. Tedy i pokud bude mít firma sebelépe nastavené etické normy chování, je jen na zaměstnanci jestli se podle nich bude ve svém profesním životě chovat či nikoli.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

SEZNAM POUŽITÝCH ČESKÝCH ZDROJŮ

- ADAMOVIČ, L., DUDÁK, V. a V. VENTURA., 2007. *Základy filosofie a etiky*. 4. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-905-X.
- ANZENBACHER, A., 1994. *Úvod do etiky*. 1. vyd. Praha: Zvon. ISBN 80-7113-111-3
- BAHÝLOVÁ, L.; FILIP, J.; MOLEK, P.; PODHRÁZKÝ, M.; SUCHÁNEK, R.; ŠIMÍČEK, V., VYHNÁLEK, L., 2010. *Ústava České republiky*. 1. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-814-7.
- BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha s.r.o. ISBN 978-80-7452-020-4
- BARTÁK, J., 2007. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-68-1
- BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání – strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2914-5
- BENEŠ, M., 2014. *Andragogika*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4824-5
- BÍLÝ, J. a A. Sičák, 2012. *Základy humanitních věd – základy filosofie, etiky a sociologie*. 1. vyd. Banská Bystrica: Trian spol s.r.o. ISBN 978-80-89371-10-5
- BRÁZDA, R., 1998. *Úvod do srovnávací etiky*. 2.vyd. Praha: Koniasch Latin Press. ISBN 80-85917-46-7.
- DRAPELA, V. J., 2003. *Přehled teorií osobnosti*. 4.vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-766-3
- DYTRT, Z. a kolektiv, 2011. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích aneb Jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s. ISBN 978-80-251-3344-6
- GAVORA, P., 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1.vyd. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.
- HAVLÍK, R., 2005. *Úvod do sociologie*. 4. dotisk 4. přepr. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN 80-246-0381-0

- JONES, D., 2014. *Společensky odpovědné chování se firmám vyplácí*. 1. vyd. Praha: Management Press s.r.o. ISBN 978-80-7261-269-7
- KLIMEŠ, L., 1983. *Slovník cizích slov*. druhé upravené vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. ISBN 14-545-83.
- KOHÁK, E., 2004. *Svoboda, Svědomí, Soužití – kapitoly z mezilidské etiky*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-86429-35-0.
- KOLEKTIV AUTORŮ. 2012. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. Čtvrté přepracované a rozšířené vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-024-2.
- Kubr, M., 1994. *Jak si vybrat poradce*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN nevedeno
- KULDOVÁ, L., 2010. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Kanina: OPS. ISBN 978-80-87269-12-1
- MAZÁK, E., 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-075-0
- MIKŠÍK, O., 2003. *Psychologické teorie osobnosti*. Dotisk 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 80-7184-926-X
- NESVADBA, P., 1999. *Slovník základních pojmů z filosofie*. 1.vyd. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-627-1.
- PRUDKÝ, L., 2009, *Studie o hodnotách*. 1.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-266-0
- PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o. ISBN 978-80-247-5232-7
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA. 2012. *Andragogický slovník*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3960-1
- PUTNOVÁ, Anna., 2007, *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1621-3
- SOKOL, J., 2007. *Malá filosofie člověka. Slovník filosofických pojmů*. 1. vyd. Praha: Vyšehrad. ISBN 978-80-7021-884-6.
- STEINMANN, H. a A. LOHR, 1995. *Základy podnikové etiky*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-56-4

- ŠEVČÍK, Stanislav. 2005, *Podnikatelská etika*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva. ISBN 978-80-86775-06-2
- ŠIGUT, Z., 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7
- ŠRONĚK, I., 1995. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-94-2
- URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy: European Bussiness School SE. ISBN 978-80-87974-05-6

SEZNAM POUŽITÝCH ZAHRANIČNÍCH ZDROJŮ

- BOWIE, N. E. and M. SCHNEIDER, 2011. *Bussiness ethics for dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing. ISBN 978-0-470-60033-7
- FERRELL, O. C., J. FRAEDRICH a L. FERRELL, 2011. *Bussiness ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 9th ed. cover design by Red Hangar. South-Westwrn: Cengage Learning. ISBN 978-1-111-82516-4
- FREDERICK, W.C., 2006. *Corporation be good! The story of corporate social responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing, LLC. ISBN 978-159851034
- PANZA, CH. a A. POTTHAST, 2010. *Ethics for dummies*. Indianapolis: Wiley Publishing. ISBN 978-0-470-59171-0
- ZSOLNAI, L., 2004. *Ethics in the Economy*. 2nd ed., revised. Bern: Peter Lang. ISBN 3-03910-172-2

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- ECONNECT. *Uplatňování rovných příležitostí při řízení podniků a firem*. [online].[cit. 2015-07-15]. Praha: obcan.ecn.cz, Dostupné na [www.<http://obcan.ecn.cz/index.shtml?apc=rp990860-5-&p=3>](http://obcan.ecn.cz/index.shtml?apc=rp990860-5-&p=3)

- ETICKÉ FÓRUM. *Podnik fair play*. Praha: Etické fórum, o.s., [online]. [cit. 2015-07-09]. Dostupné na [www: http://www.etickeforumcr/podnikfairplay/pfp_pravidla.php](http://www.etickeforumcr/podnikfairplay/pfp_pravidla.php).
- BUSSINESS CENTER. *Obchodní zákoník*. Praha: Havit s.r.o., [online]. [cit. 2015-08-22]. Dostupné na [www: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx](http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx)
- GRI. *Global Reporting Initiative*. [online]. Amsterdam: gri.org, [cit. 2015-07-10]. Dostupné na [www: http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/](http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/)
- OECD. *Guidelines for Multinacional Enterprises*. [online] Paris: oecd.org, [cit. 2015-07-10]. Dostupné na [www: http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_34889_2397532-1_1_1_1,00.html](http://www.oecd.org/document/18/0,3343,en_2649_34889_2397532-1_1_1_1,00.html)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
Příloha B – Ukázka vyplněného dotazníku	II
Příloha C – Přepis rozhovoru z firmy A	III
Příloha D – Přepis rozhovoru z firmy B	VIII

Příloha A - Dotazník

Vypracovala: Eva Zuzánková

Cílem tohoto dotazníku je objasnit normy, hodnoty a etické chování a dále zjistit jakou roli v tomto chování hrají samotní zaměstnanci. Díky Vaším odpovědím bude jednodušší objasnit právě roli zaměstnanců v procesu utváření morálních hodnot a norem u firem.

Pokyny k vyplnění: u každé otázky označte jen jednu odpověď, pokud nebudou u otázky jiné pokyny, dotazník je plně **anonymní**.

1. Jak dlouho u firmy pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-4 roky
- d) 5 a více let

2. Jaké tři z nabízených hodnot jsou pro Vás v osobním životě nejdůležitější?

- a) spokojenost
- b) peníze
- c) klid
- d) blaho rodiny
- e) dobré svědomí
- f) seberealizace

3. Jaké tři z nabízených hodnot jsou pro Vás v profesním životě nejdůležitější?

- a) spokojenost
- b) peníze
- c) klid
- d) blaho firmy
- e) dobré svědomí
- f) seberealizace

4. Jsou Vám známy etické principy, kterými se firma řídí?

- a) Ano, byli jsme v tomto smyslu proškoleni
- b) Ano, etické principy jsou deklarované v oficiálním dokumentu
- c) Spíše jen tuším
- d) Ne

5. Cítíte při své práci jako důležité dbát na dodržování určitého standardu chování?

- a) Ano, každodenně
- b) Ano, čas od času
- c) Ne, jen velmi zřídka
- d) Ne, nikdy

6. Vnímáte chování firmy jako dostatečně chápající a snažíci se vždy uspokojit tužby klienta a to i přes značné potíže?

- a) Ano, vždy se snaží vyjít vstříc
- b) Ano, pokud se jedná o rozumný kompromis
- c) Moc ne, jen ve velmi výjimečných případech
- d) Ne, firma dělá jen to co musí

7. Sledujete ve své práci nutnost klást důraz na etické chování?

- a) Ano, každodenně
- b) Ano, čas od času
- c) Ne, jen velmi zřídka
- d) Ne, nikdy

8. Zabývá se firma nějak o etické chování firmy, zaměstnanců?

- a) Ano, interními dokumenty/školením
- b) Ano, oceňuje etické chování zaměstnanců jako vítanou činnost navíc
- c) Nevím, nevším/a jsem si
- d) Ne, nikdy jsem o tom neslyšel/a

MOCKRÁT DĚKUJI ZA POMOC

Vypracovala: Eva Zuzánková

Cílem tohoto dotazníku je objasnit normy, hodnoty a etické chování a dále zjistit jakou roli v tomto chování hrají samotní zaměstnanci. Díky Vaším odpovědím bude jednodušší objasnit právě roli zaměstnanců v procesu utváření morálních hodnot a norem u firem.

Pokyny k vyplnění: u každé otázky označte jen jednu odpověď, pokud nebudou u otázky jiné pokyny, dotazník je plně **anonymní**.

1. Jak dlouho u firmy pracujete?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-2 roky
- c) 2-4 roky
- d) 5 a více let

2. Jaké tři z nabízených hodnot jsou pro Vás v osobním životě nejdůležitější?

- a) spokojenost
- b) peníze
- c) klid
- d) blaho rodiny
- e) dobré svědomí
- f) seberealizace

3. Jaké tři z nabízených hodnot jsou pro Vás v profesním životě nejdůležitější?

- a) spokojenost
- b) peníze
- c) klid
- d) blaho firmy
- e) dobré svědomí
- f) seberealizace

4. Jsou Vám známy etické principy, kterými se firma řídí?

- a) Ano, byli jsme v tomto smyslu proškoleni
- b) Ano, etické principy jsou deklarované v oficiálním dokumentu
- c) Spíše jen tuším
- d) Ne

5. Cítíte při své práci jako důležité dbát na dodržování určitého standardu chování?

- a) Ano, každodenně
- b) Ano, čas od času
- c) Ne, jen velmi zřídka
- d) Ne, nikdy

6. Vnímáte chování firmy jako dostatečně chápající a snažící se vždy uspokojit tužby klienta a to i přes značné potíže?

- a) Ano, vždy se snaží vyjít vstříc
- b) Ano, pokud se jedná o rozumný kompromis
- c) Moc ne, jen ve velmi výjimečných případech
- d) Ne, firma dělá jen to co musí

7. Sledujete ve své práci nutnost klást důraz na etické chování?

- a) Ano, každodenně
- b) Ano, čas od času
- c) Ne, jen velmi zřídka
- d) Ne, nikdy

8. Zabývá se firma nějak o etické chování firmy, zaměstnanců?

- a) Ano, interními dokumenty/školením
- b) Ano, oceňuje etické chování zaměstnanců jako vítanou činnost navíc
- c) Nevím, nevším/a jsem si
- d) Ne, nikdy jsem o tom neslyšel/a

MOCKRÁT DĚKUJI ZA POMOC

Příloha C – Přepis rozhovoru z firmy A

ROZHOVOR – Firma A – 16.12. 2015 – doba trvání 20 minut 52 vteřin

1) Kolik zaměstnanců přibližně Vaše firma zaměstnává?

V České republice plus mínus 74.

2) Má vaše firma nějaké zaměstnance, kteří mají náplň práce zaměřenou jen na personální oblast? Ano

2.1) Kolik V HR myslím, že 10 nebo 11. Ale některé holky jsou na částečném úvazku. Já se ještě podívám, pro jistotu jestli Vám to říkám správně do organizační struktury, ale myslím, že nás je 10. On to každý chce počítat jinak tím, že tam jsou ty půl úvazky. 11. Jedenáct s tím, že tam máme kolegyně, které nejsou přímo ve struktuře HR, ale jsou to HR business partnerky a sedí každá jakoby v jiném oddělení, ale jejich hlavní náplní práce je HR.

2.2) Jaká je přesně náplň jejich práce a jak je zaměřena na oblast etického chování a společenské odpovědnosti firem? My to máme trošičku rozdělené. Třeba za společenskou odpovědnost jsem odpovědná já. Co se týká firemní kultury, tak my razíme to heslo, že to spoluvytváříme všichni. A každopádně bych asi jmenovala jednu kolegyni, která se tomu věnuje nejvíc. A co se týče etického kodexu, ten u nás nesedí v HR, ale sídlí na našem právním oddělení.

3) Jaké kroky Vaše firma podniká v oblasti etického chování zaměstnanců?

Etický kodex jako hlavní.

4) Co Vaše firma dělá, aby si získala/udržela pozitivní jméno u veřejnosti/klientů?

Dobré jméno určitě souvisí s naší vizí, misí. Chceme dodat prostě špičkový servis a víme, že ta naše přidaná hodnota je v našich lidech, které tady máme. Právě to jak se chovají a že jsou schopni zákazníkovi dát něco extra. Snažíme se hodně naslouchat našim zákazníkům a implementovat co slyšíme do produktů. Jsme hodně takoví spolupracující, komunikativní. To buduje nějaké vztahy, jsme hodně vztahoví. Budujeme s těmi zákazníky vztahy. Dále mít

lokální technickou podporu u zákazníků, protože to oni potřebují. Snažíme se hledat nějaká inovativní řešení v tom našem daném oboru. A vzhledem k tomu, že je to všechno o těch lidech o tom jak se chovají, tak hodně podporujeme naše lidi, aby se vzdělávali, přicházeli s novými nápady, aby měli svoji vlastní odpovědnost.

5) Jak jsou do oblasti společenské odpovědnosti firem a etického chování zařazeni zaměstnanci?

Dobrá otázka, protože já jsem právě řešila jak zřídit Charity polici. My ve Firmě A nemáme žádnou politiku CSR a začala jsem řešit tu charity a říkám si ty jo, jakto že mi nemáme žádnou CSR a zabýváme se jen Charity. A bavila jsem se o tom s jednou konzultantkou a ta mi začala říkat co všechno do oblasti CSR vlastně patří. A já říkám, že to všechno my vlastně máme ten etický kodex, ISO, a všechno prostě máme, ty hodnoty, kulturu. A ona říká, že to tak většinou bývá u té velikosti firem jako jste vy tak většinou to ty firmy mají jenom tomu neříkají CSR. Takže jsme se začali zaměřovat na to co to všechno znamená a jestli to tedy máme a zjistili jsme, že je to poměrně velký projekt dát to všechno dohromady. Začít to pojmenovávat a komunikovat správně, takže se tomu začíná věnovat jedna kolegyně, která to má jako projekt. A to Charity, které tu funguje jako pomoc či dotace nějakým firmám a lidem kteří potřebují pomoc. Jsou zvlášť ale spadá to do oblasti CSR. A abych odpověděla na vaši otázku jak jsou do toho procesu zapojeni zaměstnanci, tak pár lidí, již od doby kdy Firma A vznikla, tak naši zakladatelé, majitelé a lidé, kteří jsou stále ve vedení společnosti, chtěli část peněz, které vydělají chtěli věnovat lidem kteří to potřebují. Začínalo to maličkostmi, peníze na dětské hřiště, šachový kroužek, a tak dále. A pak vznikla politika, právě jako sponzoring politika, což ale není správný výraz protože sponzoring je jako něco za něco. A ta právě 31.12. končí, proto jsme i obnovovali tu politiku. V té ještě teďka platné je definováno tak pět šest tak zvaných ambasadorů, kteří jsou jako hlavní kontakt pro ty organizace, které my chceme podporovat. A moje myšlenka té nové Charity byla jako, že chceme víc zapojit zaměstnance. Takže bude asi pět hlavních bodů, kterých se držíme. A jedním z nich je že chceme docílit nějaké dlouhodobosti, dlouhodobé pomoci těm organizacím a tedy jsme nechtěli stopnout ty organizace, které teď máme. Jen jsme si je revidovali jestli je to OK, jestli jsou v souladu s nějakou strategií naší firmy, jestli s námi souvisejí a nebo jestli je to něco úplně jiného a my bychom je v uvozovkách neměli podporovat nebo není to inline a brendem. A to jsme říkali, že je to v pohodě, takže jsme udrželi v té nové Charity polici program, kterému říkáme partnership, což je tady to, tedy pět šest lidí jako ambasadoři, je tam nějaký dlouhodobý projekt s těma organizacemi. A kat tam

je druhý projekt, kterému říkáme zaměstnanecké minigranty. Kdy vlastně vyčleňujeme část budgetu, který je definovaný pro Charity, a do kterého se mohou zapojit zaměstnanci. Tedy oni budou moct žádat o nějaký minigrant. A zase tam budou stanovená nějaká pravidla typu, musím v té organizaci nějakou dobu působit, není to jednorázovka, je to něco dlouhodobějšího. A zaměstnanec se bude na tom projektu podílet také, není to jen, že pošlu peníze a tím to končí. Zároveň budou zaměstnanci nést tu informaci do firmy, o tom že něco takého dělám, abych zase podpořil ty ostatní. A tak dále a tak dále. No a co se ještě týká té oblasti CSR politiky, tak třeba nechceme podporovat nebo nedodáváme produkty do nějakých vojensky nebo politicky angažovaných firem či států. A je tam spousta maličností. I naši zákazníci stále více vyžadují informace o tom, jestli nezaměstnáváme děti, odkud bereme součástky, z jakých nerostných zdrojů, jestli neničíme životní prostředí, a tak. Takže i my více cítíme, že je to důležitý. Takže se tomu i více věnujeme. Zjistili jsme, že to vlastně máme jen tomu tak neříkáme a je nutná větší komunikace do firmy. Třeba v rámci Charity ještě chceme dělat dobrovolnické teambuildingy, ale to chceme rozjet až tak za rok. Už jsme to zkoušeli u nás v Týmu a bylo to fajn. Domluvili jsme se s jednou organizací a na jeden den jsme vypadli a pomáhali v jedné chráněné krajinné oblasti vyčistit tu krajinu a bylo to fajn.

6) Jsou Vaši zaměstnanci pravidelně, jednorázově či jiným způsobem proškolení v etických otázkách ?

To je ten etický kodex.

7) Je provázaný systém odměňování zaměstnanců na jejich etické chování (mezi sebou, ke klientům atd.)?

Dá se říct, že ano, ale že bychom měli kritéria. Zatím náš performance management funguje tak, že manažer společně se zaměstnancem si nastavují cíle. Ve většině případech se tedy baví o tom CO udělá ale ne o tom JAK to udělá. To znamená jaké chování u toho provozují nebo jak k tomu přistupují, jak ten úkol plním. Je to spíš o tom co udělám. Ale jak k tomu budu přistupovat to bohužel zatím nemáme, ale plánujeme to i v rámci toho jak máme nadefinovány i naše hodnoty, kde právě etické věci jsou zmiňované, ale samozřejmě je to zase větší projekt, který potřebuje čas. 2016 si myslím, že se do něj ještě nepustíme vzhledem k tomu jaké projekty máme nyní.

8) Vyskytly se ve Vaší společnosti přestupky proti etickým normám?

8.1) Můžete je charakterizovat a jaká opatření byla ze strany Vaší organizace přijata ? Já si teď pamatuji jeden příklad. Kdy jeden zaměstnanec zneužíval dobra společnosti ve smyslu jako my tady máme volnost, co si můžeme dovolit. A toho začal zneužívat. A tak byl odejit. Ale zase nemáme nikde napsáno udělaš toto stane se toto. Jde prostě o zvážení všech okolností okolo, proč to udělal a tak. Naštěstí to nemusíme řešit moc často. Zrovna tady u toho příkladu jsme udělali nápravná opatření a jeden proces jsme upravili tak aby je nešlo zneužívat.

9) Připravuje Vaše firma nějakou změnu firemní politiky, ve které by se etické chování zaměstnanců nějak zohledňovalo? Například v odměňování, v poskytování benefitů, speciálních odměn apod.? Ale i negativní – sankce, postihy za nedodržování etického chování.

To mě ani nenapadlo, my to totiž děláme tak jako co dává smysl. Nemáme všechno popsané v procesech. Když se zamyslím nad mojí oblastí práce – recruitmentu – tak určitě nepodporujeme žádnou diskriminaci, naopak vítáme diverzitu našich týmů. Například se snažím domlouvat manažerům, aby se tam nabírali různé typy lidí. A tou růzností myslím národnostně, jazykově, prostě různý i z pohledu chování. Ale zase nemáme to někde na papíře. Prostě se tak přirozeně chováme. Pak vy jste zmiňovala to odměňování. Přemýšlím jak bych to popsala. Co se týče odměňování všichni zaměstnanci mají nějakou základní mzdu, a variabilní složku mzdy, která je řízená jejich výkonem. Každého půl roku máme tak zvaný performance review, kdy s každým zaměstnancem jeho šéf vyhodnocuje ten předchozí půl roka a stanoví si nové cíle na další období a podle toho jak ten člověk plnil ty svoje cíle, podle toho je i odměňován. Dostane nějakou odměnu finanční, kterou má nadefinovanou již od začátku. Určitě máme také systém mimořádných odměn, když někdo něco jako suprově udělá, tak určitě je tady ta možnost. Určitě se jedná o spravedlivé odměňování. Srovnáváme se s konkurencí ale určitě nepodplácíme zaměstnance. Pokud vidíme na stejné úrovni rozdílné úrovni jiné platy, tak o tom s manažery mluvíme. A podporujeme aby to bylo vyrovnaný, ale poslední slovo mají stále manažeři. Protože ti mají svůj budget a o tom si rozhodují sami. I ta negativní stránka souvisí s tím performance review, že se jakoby předává feedback vzájemný. Tedy manažer na svého zaměstnance i zaměstnanec na svého manažera. A pokud k něčemu takovému dojde a manažer se to dozví, tak to musí nějakým způsobem řešit a je to zase v jeho rukách jak to bude řešit. Jestli formou feedbacku a doporučením jak se chovat příště, a nebo je to tak zásadní, že se prostě domluví, že se s tím člověkem rozloučí, třeba.

10) Myslíte si, že přístup Vaší firmy k etickému chování nějakým způsobem ovlivňuje i to, že je Vaše firma Akciová společnost? Způsob založení, zakladatelé, akcionáři, jednatele....?

Já si myslím, že s tím, že jsme akciovka to s tím nemá nic společného. Ale každopádně je vždycky dobrý příklad jak se máte chovat ve vedení společnosti. Je to nejvíce uvěřitelný a když vidíme naživo, že se ten člověk takhle chová, tak je to opravdu ten nejlepší příklad. Pokud bychom měli ve vedení společnosti lidi, kteří berou CSR jenom jako business věc, že bychom ji měli mít jenom pro prodej, tak to určitě nebude tak živé. Protože teď jsme třeba měli vánoční večírek a jednak jsme zakončovali akci Movember a pozvali jsme tam Lucku z Motolské nemocnice, která vede projekt Můj nový život, který se týká onkologicky nemocných dětí. A mluvila tam o tom projektu pro všechny zaměstnance a tomu jsme měli možnost přizpůsobit celý scénář. Právě protože se vedení líbil a vždy je fajn pokud máte podporu z vedení.

Příloha D – Přepis rozhovoru z firmy B

FIRMA B – ROZHOVOR – 14. 1. – doba trvání 15 minut 20 vteřin

1) Kolik zaměstnanců přibližně Vaše firma zaměstnává?

Na plný pracovní úvazek asi 45 až 48. Ono se to v sezóně samozřejmě trošku hýbe.

2) Má vaše firma nějaké zaměstnance, kteří mají náplň práce zaměřenou jen na personální oblast? Oficiálně ne.

2.1) Kolik 2.2) Jaká je přesně náplň jejich práce a jak je zaměřena na oblast etického chování a společenské odpovědnosti firem?

3) Jaké kroky Vaše firma podniká v oblasti etického chování zaměstnanců?

Ono v podstatě my protože, pokud toto řešíme, tak to s nimi řeším já. To znamená, že při nějakých příležitostech jako máme jednou za čas tady, protože většina zaměstnanců jsou montážníci kteří odjíždí pryč, to znamená, že se zase tak moc nevidíme, vždycky se vidíme v pondělí ráno a v pátek. Ale protože i z organizačních důvodů si s nimi dám nějakou schůzku, nebo si je svolám všechny, kde řešíme pracovní věci. A samozřejmě i tyhle věci při této příležitosti řešíme. Spíš jde o to, že se jim tak průběžně snažím připomínat, že jednají za společnost. To znamená tak aby to svoje chování přizpůsobili tomu, že tam jsou za něčí jméno a nejen za to svoje. A to samozřejmě i při jednání s obchodními partnery nebo s jejich zástupci těch obchodních partnerů, tak i při té samotné práci, protože ono není úplně dobré, když dělníci různě pokřikují po stavbě. Mě osobně se to nelíbí když to vidím u ostatních a tuplem když bych to viděl u našich zaměstnanců, kteří mají ještě přes celé záda napsané z jaké firmy jsou tak o to hůř. Spíš jde tedy o to různě v průběhu roku, preventivně si to připomínat a vždycky na konci roku, kdy máme takové celodenní školení, které je zaměřené na různé oblasti práce, tak i tam je to vždy součástí. Také u přijímacího řízení na to беру зřетел. Protože zase, přijímací řízení probíhá u mě nebo já si ho vedu takže tam je také součástí nějakých dotazů u toho pohovoru je součástí. To jinak nejde. A musím říct, že některé kandidáty rovnou si řeknu, že to nepůjde. Je to tak, že máme v názvu firmy jméno a tím samozřejmě, když naše pracovníky někam vysíláme tak je na první pohled zřejmé, že to jsou zástupci za

nás, takže se samozřejmě snažím vybrat takové lidi – ne vždycky se to ale povede, nebo není nabídka – aby mohli za nás jednat.

4) Co Vaše firma dělá, aby si získala/udržela pozitivní jméno u veřejnosti/klientů?

Výběr zaměstnanců.

5) Jak jsou do oblasti společenské odpovědnosti firem a etického chování zařazeni zaměstnanci?

Zaměstnanci se samozřejmě mohou k těmto oblastem vyjadřovat, vznášet nové nápady, připomínky. Celá struktura naší firmy je založena na tom, že většina zaměstnanců, až na výjimky, jsou něčí známí, kteří tady pracují nebo jsou něčí příbuzní. Ale proč to říkám, jde hlavně o vztahy mezi námi, mimo zaměstnanců, kteří u nás pracují velmi krátce, tak tady jsou lidi se kterými se známe dlouhou dobu a ten vztah máme takový napůl neoficiální. Že si tyhle věci můžeme řešit kdykoli. Je to ale jiný problém a to, že pokud s tím někdo přijde tak se ale nic moc nestane. Protože naše portfolio materiálů je tak úzké, že v podstatě nejde nahradit. To samé je i ve vyhodnocování našich dodavatelů v IZU. Ale my i když jim napíšeme 5ku tak s tím nic dělat nemůžeme, protože jiný materiál koupit nemůžeme. Což i tohle je hodně omezující faktor.

6) Jsou Vaši zaměstnanci pravidelně, jednorázově či jiným způsobem proškolení v etických otázkách ?

Oficiálně jednou ročně při tom hlavním školení.

7) Je provázaný systém odměňování zaměstnanců na jejich etické chování (mezi sebou, ke klientům atd.)?

Potažmo jsou protože máme systém odměňování, kde nepovinou složkou je osobní ohodnocení. A tam i tohle to hraje roli. A je to tak, že samozřejmě potěší, když zavolá stavby vedoucí a řekne, že kdybychom spolu příště spolupracovali, tak že chce tohoto partnera. Když by se to dělo opačně, tak si myslím, že nemáme zase tolik pokusů, abychom zkoušely postupně snižování ohodnocení. To si myslím, že po druhé bychom už měli jasno.

8) Vyskytly se ve Vaší společnosti přestupky proti etickým normám? Ne

8.1) Můžete je charakterizovat a jaká opatření byla ze strany Vaší organizace přijata ? Úplně z tohoto pohledu asi ne.

9) Připravuje Vaše firma nějakou změnu firemní politiky, ve které by se etické chování zaměstnanců nějak zohledňovalo? Například v odměňování, v poskytování benefitů, speciálních odměn apod.? Ale i negativní – sankce, postihy za nedodržování etického chování.

Asi ne. Zase je to dané tou atmosférou a typem podnikání, který děláme. Když budu mít tým pojišťováků, kteří chodí za klienty, tak ano. Ale my tím, že máme pracovní party, které zajedou na stavbu a jeden z té skupiny koordinuje ty práce se stavbyvedoucím a ty zbylí se s ním za měsíc stavby třeba vůbec neseťkají a nevědí kdo je stavbyvedoucí na nějaké velké stavbě, tak tam je ten důraz na to logicky menší. Takže neděláme nějaké teambuildingy, prostě v tomhle tom nejsme tak střežení jako jiné profese.

10) Myslíte si, že přístup Vaší firmy k etickému chování nějakým způsobem ovlivňuje i to, že je Vaše firma Akciová společnost / společnost s ručením omezením? Způsob založení, zakladatelé, akcionáři, jednatelé....?

Asi ano trochu. Příklad otců zakladatelů, kteří pořád ve firmě máme, takže ten tým lidí, nebo velká část lidí je tu z doby, kdy to ještě vedli ti zakladatelé, majitelé. Takže z tohoto hlediska asi ano.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Zuzánková

Obor: Andragogika

Forma studia: Prezenční

Název práce: Etika a etické normy v rodině a ve firmě

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 98

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 32

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 5

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.